

L'enseignement de la gestion du risque dans la formation des guides de haute - montagne

Mallon A. et Knoertzer J.S.
Ecole Nationale de Ski et d'Alpinisme, Chamonix, France

1. INTRODUCTION

1.1. *Présentation du métier et de ses contraintes.*

L'alpinisme a été inventé voilà plus de 250 ans, et les premiers guides, chasseurs de chamois ou cristalliers, ont été embauchés au commencement de ce sport afin de mener les touristes fortunés visiter les « horribles glaciers » et autres monts maudits. Dès 1821, la profession se structure à Chamonix, et les premières compagnies de guides se créent localement au sein de chaque massif alpin avant la fin du XIX^e siècle. Evolution logique et souhaitable, le diplôme national de guide de haute montagne voit le jour officiellement en 1948. Il est un des premiers diplômes liés au champ économique du sport, des loisirs et de l'animation populaire créés après-guerre. Permettant initialement à son détenteur d'encadrer contre rémunération la pratique de l'alpinisme en haute montagne, il a vu son champ d'activités fortement évoluer au fur et à mesure de l'émergence de nouvelles habitudes de consommation et de loisirs, demandant ainsi des compétences accrues pour faire face à cette diversification d'activités. Le guide de haute montagne est reconnu de nos jours comme un spécialiste de la gestion du risque en haute montagne, capable de concevoir et d'encadrer tout type de courses en montagne pour tout public, autant technicien que pédagogue.

A l'heure actuelle, le métier de guide est donc devenu polymorphe, s'envisage à l'échelle internationale et cristallise de nombreuses contradictions, dont celle de gérer le risque et rentrer le soir en bas dans la vallée, mais en cours de route gravir un sommet avec un client et lui faire vivre l'extraordinaire ; sans occulter le fait que si le client souhaite vivre une aventure, son assureur, ou son employeur peuvent s'opposer à en payer les conséquences en cas d'accident. La société peut s'enflammer pour les performances et l'image de liberté, mais le prix reste élevé dès lors que le tragique survient. La société des guides étant une petite communauté (1800 guides français cotisent au principal syndicat professionnel, et cela représente la plus grosse confrérie de guides à l'échelle européenne

; 6500 guides de haute montagne travaillent de par le monde), il va sans dire que des accidents, parfois graves, entraînant des dommages et intérêts régulièrement importants, peuvent grandement fragiliser la profession, voire pourraient purement et simplement l'interdire. Il est donc vital pour la survie de la profession qu'elle parvienne à limiter les accidents, donc à mettre en place, à long terme, une politique de formation initiale et continue visant à parvenir à ce but d'une part, et la construction d'autre part d'une identité collective et individuelle intégrant toutes les dimensions de l'occurrence toujours possible d'un accident.

Il paraît donc nécessaire, pour parvenir aux fins évoquées supra, d'ancrer profondément la formation professionnelle au plus près des réalités techniques, économiques, sociologiques de la profession. La formation, mutatis mutandis, a profondément évolué depuis les débuts : développée jusqu'à la seconde guerre mondiale à l'échelon local uniquement –on évaluait, à l'oral surtout, les connaissances des porteurs et leurs compétences à l'aune de leur liste de courses-, c'est ensuite que, sous la houlette d'Armand Charlet, la profession pousse l'Etat à réguler la formation des moniteurs de ski et des guides par la création et le financement d'une Ecole nationale de Ski et d'Alpinisme. La formation au métier de guide, très technique et centrée de prime abord sur l'alpinisme, va progressivement s'ouvrir au ski de randonnée -1975-, à l'escalade en chaussons dans les années 80, puis à la cascade de glace et au canyoning quelques années plus tard.

Lorsque l'image du guide est évoquée auprès de la clientèle, voire auprès des amateurs, ils relèvent souvent comme première qualité l'excellence technique des professionnels. Le guide de haute montagne apparaît tout d'abord comme un alpiniste de très bon, voire très haut niveau. Cette confusion est d'abord entretenue, le plus souvent de manière inconsciente, par certains guides de haute-montagne, eux-mêmes aussi alpinistes de haut-niveau ; à l'instar des Bonatti et Desmaison, les actuels Dumarest, Clouet, Graziani, Benoist, Glairon-Rappaz, Batoux, Gabarrou chez les français, Steck, Huber ou Moro à l'étranger réalisent des performances de tout premier ordre sur le plan amateur ; ils sont également perçus comme des guides de haute

Mallon A.
E.N.S.A., Chamonix, France
tél : 04 50 55 30 30; fax 04 50 55 53 47 44
alexis.mallon@ensm.sports.gouv.fr

montagne par le grand public, et se réclament fortement et à juste titre de cette corporation lorsqu'ils se présentent : leurs réalisations rapides, techniques, engagées, légitiment leur appartenance à une élite, mais la maîtrise dont ils font preuve et la marge étroite qu'ils s'accordent se mêlent et se fondent, pour le néophyte, à la maîtrise des compétences professionnelles propres au métier de guide de haute montagne. Or, selon que l'on va en montagne en amateur ou en professionnel, on s'attache à cultiver alors une relation à l'autre de fondements très différents : un guide est responsable d'un client, un amateur partage une aventure avec un collègue.

1.2. *Une certaine manière de pratiquer l'alpinisme*

Cela se traduit donc dans les faits par une manière particulière d'aborder les disciplines de l'alpinisme et des activités associées. Comme il est rappelé dans le Code de déontologie du Syndicat Professionnel, à l'article 22 « Dans l'exercice de sa profession, le guide est redevable d'une obligation générale de prudence et de diligence ; il doit tout particulièrement veiller à la sécurité de ses clients et leur porter l'assistance nécessaire ». Cela veut donc dire que le guide doit mettre en œuvre tout son possible pour ramener le client sain et sauf dans la vallée, si possible en lui ayant fait plaisir, éventuellement en passant par le sommet : cet ordre de priorité est constitutif du métier de guide, ce qui implique de renoncer à une certaine forme d'alpinisme, notamment l'alpinisme de haut niveau, où l'atteinte du sommet constitue la seule et unique preuve de succès.

A aucun moment, le guide n'est contraint à une obligation de résultat –atteindre un sommet, réaliser un itinéraire- sur sa seule prestation, ce qui diffère de bon nombre de prestations réalisées dans le champ touristique –un agent de voyage est lui assigné à réussir ce qu'il met en œuvre-, et cette notion fondamentale doit être claire pour tous les acteurs participant au projet.

Pour enseigner la gestion du risque en tant que guide de haute montagne, nous avons développé une méthodologie, c'est-à-dire un ensemble d'outils permettant de prendre les informations aux différents moments-clés, dont l'utilisation est rythmée par la méthode 3x3 développée par Werner Munter depuis le début des années 90.

2. L'APPRENTISSAGE DE LA GESTION DU RISQUE. PRINCIPES GÉNÉRAUX.

2.1. *A la base de tout, la relation du guide à son client*

Le premier contact et la préparation de la course.

2.1.1. *Explicitation des rôles de chacun*

Il est donc essentiel pour le bon fonctionnement de la cordée de clarifier dès que possible, et aussi souvent que nécessaire, les rôles de chacun. Engager un guide, c'est entamer avec une personne réputée qualifiée une aventure dans un terrain de montagne, par essence dangereux, dont on reviendra différent. Bien sûr le guide est et reste le principal responsable de la sécurité de la cordée, mais le client joue également un rôle actif : assurer le guide dans les longueurs difficiles, faire preuve de vigilance, obéir aux consignes, etc.

Plus encore, tout client poussant la porte d'un bureau de guides est-il simplement conscient qu'en initiant une relation avec un guide, il se met en danger lui-même ? Aller en montagne avec un guide, c'est, comme le décrit Christophe Profit, « s'obliger à sortir de sa zone de confort ». C'est accepter de prendre des risques –certes avec l'impérieuse nécessité d'optimiser leur gestion- et non les refuser, bref, c'est vivre pendant un temps dans un espace d'incertitude : le client est-il toujours conscient de cette réalité ? Et pourquoi vouloir ainsi se mettre en difficulté, au lieu de respecter le corpus des lois sociétales et génétiques en vertu desquelles on tâche de survivre le plus longtemps possible ? Le guide comme le client sont-ils en capacité de répondre à cette question ?

2.1.2. *Reconnaître la motivation du client*

Quelle est donc la motivation du client qui permet d'intégrer cette prise de risque et de la transformer en objectif de course ?

Certains évoqueront le dépassement de soi, d'autres la découverte, d'autres encore le challenge, la beauté, la liste est sans fin. Si toute motivation est légitime –tout au moins aux yeux de l'intéressé-, il est fondamental d'explicitier le plus précisément possible cette motivation, car sa connaissance permet au professionnel de réussir le contrat passé avec le client : l'aventure sera réussie, non parce que le sommet sera atteint, ou la voie réalisée, mais bien parce que le désir qui commande à la motivation première aura été comblé.

Comme on le pressent déjà, il s'agit bien, lorsque l'on gère le risque en professionnel en montagne, de subordonner l'ensemble de la démarche –intellectuelle et physique !- au plein

aboutissement de la relation entre un client et son guide. Le guide met ainsi au service de la réalisation du projet l'ensemble de ses connaissances et capacités, et tâche de les adapter au mieux à la personne du client.

2.1.3. Evaluer l'expérience du client

Ce client, justement, qu'a-t-il déjà fait en montagne ? Quel est son expérience préalable ? Est-elle récente ? A-t-il déjà engagé un guide ? Autant de points à définir aussi précisément que possible.

2.2. Apprécier la capacité d'adaptation du client

En outre, il faudra que le guide sache estimer si le client peut s'adapter aux conditions du moment : conditions météorologiques, nivologiques, mais également conditions de la montagne au moment choisi pour faire la course. Enfin, la condition physique et le conditionnement psychologique du client doivent être abordés, pour estimer de prime abord les marges possibles du projet commun : le client est-il focalisé sur un objectif, ou peut-il en changer ? Est-il contraint dans le temps, ou peut-il revenir éventuellement à d'autres moments plus favorables dans la saison ?

2.2.1. L'aspect financier

Last but not least, il est impératif de parler argent lors de ce premier contact. Combien coûte la course, ce qui est compris dans le prix, ce qui ne l'est pas, le prix du plan B, etc. Cette activité est un métier, et dans l'objectif d'une relation claire et transparente avec le client, l'aspect financier doit être très vite abordé et entériné, sous peine de subir des pressions, des contraintes, de biaiser les décisions liées au projet. En ayant abordé ces cinq points, le professionnel peut ensuite passer à la préparation de la course. On trouvera ci-dessous un tableau sommatif de cette première rencontre.

INFO PREALABLE AU CLIENT	MAUVAIS	MOYEN	BON
Motivation du client : pourquoi cette course			
Expérience du client			
Finances : prix de la course et du plan B			
Info logistique : heure rdv, lieu, matériel à prévoir, etc.			
Etat physique et psychologique du client			
Rôles de chacun			

Figure 1. Tableau d'apprentissage de l'information préalable au client

2.2 La préparation de la course et sa réalisation.

Elle se base, comme on l'a évoqué supra, sur la méthode qualitative développée par Werner Munter, dite 3x3. Trois moments clés actant le déroulement de la course (avant la course à la maison, au départ de la course, lors des passages clés) vont être analysés sous trois angles différents (le facteur nivo-météo, le facteur terrain, et le plus important le facteur humain) et permettre de rassembler les informations décisives permettant soit :

- De poursuivre le projet ;
- Ou de le modifier ;
- Ou de l'abandonner.

On trouvera ci-dessous un tableau synthétique résumant le 3x3

3 3	Critère 1 Le facteur humain	Critère 2 Les conditions météorologiques et de la montagne	Critère 3 Le terrain
Premier Filtre lors de la préparation	<ul style="list-style-type: none"> • Pour le guide et le/les clients : • Niveau technique, état physique et psychique. • Niveau d'expérience. • Liste des équipements. • Attentes exactes des clients. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prévisions météo, BRA. • Renseignements sur les conditions de l'itinéraire convoité... • Autres informations (Internet, gardien de refuge, remontées mécaniques...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Topos, photos, carte. • Connaissance personnelle des lieux, de l'itinéraire. • Identification et localisation des risques objectifs. • Identification et évaluation des difficultés (Passage-clés). • Etude des alternatives...
DÉCISION	Maintien du projet ?	Solution alternative ? Annulation ?	
Second Filtre au début de l'activité	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet est-il bien compris, bien accepté par les clients ? • Quel est l'état physique et psychique des clients, et le mien. • Contrôle des équipements, de l'horaire. • Prise en compte des autres pratiquants présents et de leurs objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prise du dernier bulletin météo avec une lecture des différentes composantes : Visibilité, précipitations, vent, température... Concordance sur le terrain? • Recueil d'informations additionnelles provenant d'un pair ou d'un autre pratiquant. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'itinéraire et les conditions du moment correspondent-ils aux informations recueillies et à la représentation mentale que je m'en faisais?
DÉCISION	Maintien du projet ? Plus de précautions ?	Solution alternative ? Renoncement ?	
Troisième Filtre pendant l'activité, gestion des passages clés	<ul style="list-style-type: none"> • Fatigue des Clients. • Leur niveau technique et physique réel. • Ajustement des précautions : choix de la technique de progression (assurage en mouvements vs tirer des longueurs). • Les autres pratiquants (leur rythme, leur niveau technique...). • Mon propre état physique et psychique. • Respect de l'horaire. • Lieu d'attente protégé (relais, pause). 	<ul style="list-style-type: none"> • Conditions météorologiques prises en temps réel, sur les différents niveaux précités. • Utilisation des outils d'aide à la décision. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conditions et difficultés rencontrées. • Vérification de l'équipement en place, pertinence de celui emporté. • Faisabilité d'une retraite.
DÉCISION	Maintien de l'engagement dans l'itinéraire ?	Plus de précautions ? Renoncement ?	

Figure 2. Tableau 3x3

Ayant préalablement évalué les différents aspects évoqués supra, le guide peut dès lors préparer sa course et la planifier, ainsi que le(s) différent(s) plan(s) B éventuel(s), en étudiant les conditions :

a) Nivologiques et météorologiques :
C'est entre autres par l'étude des derniers Bulletin Météorologique et Bulletin de Risque d'Avalanches (prévisions estimatives des services idoines) incluses que le professionnel décide de la poursuite ou non du projet. Il prend en compte l'échelle de risque, mais également toute précision qualitative ou quantitative décrite dans le bulletin afin d'orienter sereinement son projet : hauteur de neige fraîche, homogénéité du manteau neigeux, constitution du dit manteau. Il prête également attention aux conditions nivologiques rencontrées sur le terrain les derniers jours ou cherche à les connaître s'il va se rendre en un endroit non fréquenté récemment par ses soins. D'une manière générale, il cherche le plus d'informations possibles tout en gardant à l'esprit la fiabilité de sa source : pisteur, professionnel de la montagne en général, randonneur amateur, etc.

b) De Terrain :
Etude des cartes topographiques, des topos et descriptions de courses, étude aux jumelles du

terrain, prise d'informations comme développées au paragraphe précédent, une étude préalable soignée permettra au professionnel de préciser la destination.

L'étude de ces deux paramètres est nécessaire et le professionnel tâchera de préciser le plus possible leurs caractéristiques afin de permettre la réalisation de la course : plus les incertitudes se réduisent, plus grande est la marge liée au projet. Une fois cette étude préalable réalisée, le guide peut sereinement passer à la réalisation pratique du projet, dont les temps forts vont être au départ de la course, et en tous les points clés de cette course.

3. AU DEPART DE LA COURSE.

3.1. Evaluation de l'état du guide et du client.

Un projet a donc été défini, une destination arrêtée. Il est temps maintenant de concrétiser. Au préalable, le guide doit évaluer si aujourd'hui, son client et lui peuvent sereinement se lancer dans l'aventure. L'apprentissage la gestion du risque passe donc par l'utilisation du tableau ci-dessous, qui permet d'évaluer la sérénité de la relation guide/client.

Fiche réflexe contexte psychologique			
	Bon	Moyen	Mauvais
LE GUIDE	Pas du tout	Un peu	Beaucoup
Quel est mon état psychologique aujourd'hui ? <ul style="list-style-type: none"> Par rapport à ma fatigue physique, Par rapport à mon état psychique, Par rapport à mon contexte familial 			
Suis-je influencé par un des pièges de l'inconscient ? <ul style="list-style-type: none"> Vouloir plaire, impressionner, ou faire plaisir Un comportement balistique La fatigue psychologique La fainéantise La routine La surestimation de l'expérience positive antérieure. Ma "sur motivation" 			
Suis-je sous l'influence de la pression financière			
LE CLIENT			
Quel est son état psychologique aujourd'hui ? <ul style="list-style-type: none"> Par rapport à sa fatigue physique, Par rapport à son état psychique, 			
Qualité de la motivation de mon client ?			
Pression engendrée par le client <ul style="list-style-type: none"> Rapport financier Pression socio-culturelle Contrainte de planning 			
En résumé	Oui	Moyen	Non
<ul style="list-style-type: none"> Suis-je dans un état psychologique favorable à mon métier de guide ? (Observation, analyse et prise de décision) Suis-je conscient de mes fragilité et de celles de mon client, Suis-je capable d'en tenir compte dans mes prises de décision ? 			
Si toute les croix sont dans la colonne verte : Méfies-toi !			

Figure 3. Evaluation de la relation guide/client

Il s'agit donc, comme on le voit, d'actualiser l'évaluation de la qualité de la relation guide-client : la relation va-t-elle être sereine, ou empoisonnée par des facteurs pouvant perturber le projet ? Quels biais, identifiables aujourd'hui, pervertiraient la course ?

3.2. Les biais de la prise de décision Contextualisation et adaptation

	Influence nulle	Influence faible	Influence forte
Faire plaisir : le désir de séduction			
Impressionner : celui qui risque le plus bénéficie de la plus grande estime			
S'entêter : comportement balistique			
Se fatiguer : le relâchement attentionnel			
Etre en excès de confiance ou flemmard			
S'ennuyer : la routine, l'habitude			

Figure 4. Les biais de la prise de décision

Les biais sont légion : Mc Cammon en repère 7, la formation continue des guides 40. Volontairement, nous avons choisi de faire simple (le principe d'apprentissage passe par l'acquisition de cette méthodologie, et les débutants que sont les aspirant-guides ont besoin de schémas simples et répétitifs ; c'est seulement lorsqu'ils maîtriseront ces aspects les plus simples qu'ils pourront progressivement s'attacher à repérer d'autres facteurs de risque (parmi les biais identifiables), c'est seulement sur les 6 facteurs présentés dans le tableau ci-dessus que les stagiaires s'exercent. Pour autant, ces facteurs sont très présents lors de la formation initiale, qu'elle soit à l'ENSA ou en phase de tutorat ou d'autonomie préprofessionnelle.

3.3. La communication au départ de la course : le briefing.

C'est un moment clé de la course. Son énoncé est la base d'une communication claire et transparente entre le guide et son client.

On va s'attacher principalement à :

- Décrire la course, le plan B, leurs dangers et risques encourus ;
- Faire état de la qualité de la relation guide/client ;
- Vérifier le matériel
- Donner les premières consignes de sécurité
- S'assurer que tout a bien été compris.

On trouvera ci-dessous la fiche utilisée en formation.

Fiche réflexe briefing	
1	État physique et psychologique <ul style="list-style-type: none"> • Le guide • Le client
2	Briefing clair concernant le programme envisagé, plan A & plan B
3	Information logistique et matériel <ul style="list-style-type: none"> • Heure de départ, • Lieux de rendez-vous, • Contacts téléphonique,
4	Impondérables (danger et risque) changement de programme
5	Consignes générales <ul style="list-style-type: none"> • Le rôle de chacun • Les numéros de téléphone d'alerte
6	Réponses aux questions diverses du client

Figure 5. La fiche Briefing

4. PENDANT LA COURSE, LES MOMENTS-CLES.

L'arrivée à un col, le relais sous la longueur difficile de la voie, le sommet : autant d'endroits qui marquent un tournant dans le déroulement de la course, et qui doivent donc être considérés comme des lieux décisionnels, où le professionnel va réorganiser la planification, donc le déroulement de l'activité. Adaptation fine au milieu, aux conditions, la prise de décision du professionnel suit alors le schéma répétitif suivant : évaluation des dangers et des risques, adaptation de la vigilance, prise de recul sur l'activité, et comportement adéquat permettront soit de poursuivre sur le programme initialement envisagé, soit de l'adapter, voire d'y renoncer.

4.1. Evaluation des risques

L'évaluation des dangers, et par là-même des risques acceptés se fait dans les phases d'apprentissage du métier de guide par la prise en compte des observables nivo-météo et de terrain. Par exemple, pour le risque d'avalanche, nous nous sommes inspirés de l'évaluation locale du risque d'avalanche de W.MUNTER, en la simplifiant, toujours dans le souci d'assurer l'assimilation du principe de gestion du risque.

Nous l'avons synthétisée dans le tableau suivant :

Grille d'évaluation du risque local d'avalanche					
<p>Les 4 colonnes à droite (++ ...--) sont à remplir avec une croix par ligne en fonction de vos observations. En cas d'hésitation, pour plus de facilité, procéder en deux temps : 1) la croix doit-elle être placée à gauche ou à droite du trait pointillé ? 2) si c'est à gauche, placer la croix dans ++ ou + ; de même pour à droite. La croix peut être placée sur le trait entre deux cases. Pour certaines lignes, on ne pourra/saura pas répondre : passer à la ligne suivante</p>					
	La situation observée semble :				
	Très favorable	Favorable	Défavorable	Très défavorable	
	++	+	-	--	
Analyse de la structure du manteau neigeux					
1. Aspect général/ 1ère observation globale					
2. Hauteur de neige récente (0 / chaussures / genoux / hanches)					
3. Répartition de la hauteur de neige (épaisseur du manteau neigeux plus ou moins régulière)					
4. Surface de la neige + vent : accumulations/zastrugis/dunes (vaguelettes) etc.					
5. Tassement de la neige récente (depuis la dernière chute de neige)					
6. Variation de la résistance à l'enfoncement (test du bâton)					
7. Test de stabilité (test du ski ou de la pelle)					
Résultat de l'évaluation du manteau neigeux					
Évaluation du degré de risque local					
	Faible	Limité	Marqué	Fort	Très fort
9. Report du résultat de l'évaluation du manteau neigeux					
10. Degré / Indice du risque du BRA					
11. Des « woumms »					
12. Des avalanches spontanées					
13. Des déclenchements à distance					
Résultat final du degré de danger local (positionner visuellement le degré de danger en fonction des 5 lignes précédentes)					

Figure 6. Evaluation du danger local d'avalanches

Cette évaluation nous permet de caractériser un risque d'avalanche local, donc d'éveiller chez le préprofessionnel un état de vigilance adaptée à la situation. Une grille d'évaluation de la vigilance a été développée en collaboration avec A.DUCLOS :

4.2. Eveiller la vigilance

data-avalanche.org, 10 janvier 2012

Indicateurs			
Avalanches récentes	Aucunes	Accidentelles petites et moyennes	Vastes et/ou spontanées
Surcharges nouvelles : pluie ou neige	< 20 cm environ	> 20 cm environ	> 50 cm environ
Couches fragiles	RAS	Existantes sous la neige nouvelle (directement en dessous, ou plus en profondeur)	Épaisses et continues sous la neige nouvelle (directement en dessous, ou plus en profondeur)
Fonte	Quelques cm en surface	Sur plus de 15 cm environ	Sur plus de 30 cm environ
Niveau de danger	1 ou 2	3	4 ou 5

Niveau de vigilance minimale engendré - inclinaison de la pente			
Dans une pente inclinée à 30° ou plus	mode méfiance	mode alerte	mode mystique ?
Juste en aval d'une pente inclinée à 30° ou plus	mode détendu mais attentif	mode méfiance	mode alerte
Loin en aval d'une pente inclinée à 30° ou plus	mode détendu mais attentif	mode détendu mais attentif	mode méfiance

Remarques
<ul style="list-style-type: none"> En cas de mauvaise visibilité, le niveau de vigilance engendré doit être similaire à celui retenu pour les pentes inclinées à 30° ou plus. (Car l'on peut s'y retrouver sans l'avoir anticipé). Le repérage de pièges en aval, (falaise, crevasses, obstacles, etc.) doit aussi engendrer une adaptation du niveau de vigilance.

Figure 7 : Estimation de la vigilance en fonction du danger d'avalanche

Les différents modes sont définis comme suit :

Modes de "vigilance encadrée", par Alain Duclos, sur suggestion de Ian Mc Cammon

data-avalanche.org, 10 janvier 2012

Mode "détendu"	aucun indicateur alarmant n'a été identifié. Sauf observations inattendues, le projet est mené comme prévu. Le leader reste attentif à l'éventuel signalement d'un danger qu'il n'aurait pas anticipé. VIGILANCE NORMALE
Mode méfiance	les indicateurs à surveiller en priorité ont été identifiés (accumulations due au vent, ou humidification, par exemple) ; vérification de leur niveau (de combien l'épaisseur de neige nouvelle augmente-t-elle sous mes skis ?) ; anticipation d'une modification de trace ou d'itinéraire, plutôt que de passer en mode « alerte ». EVITEMENT
Mode alerte	là, les indicateurs surveillés montrent qu'une avalanche peut emporter ou atteindre quelqu'un du groupe. Il faut donc s'organiser pour limiter les dégâts (distance entre participants, îlots de sécurité), et éventuellement envisager la fuite (sans augmenter la mise en danger). GESTION DU RISQUE
Mode "mystique"	Une analyse lucide montrerait que que les meilleures précautions ne permettent pas de limiter raisonnablement les conséquences d'une avalanche. La probabilité de multivictimes et/ou de mort est grande. RENONCEMENT

Figure 8. Définition des différents modes de vigilance

4.3. La position méta

Il est nécessaire pour tout guide de régulièrement faire le point, afin de s'assurer de la pertinence de sa démarche, c'est-à-dire de savoir si ce que fait le professionnel garde un sens, ou si la position qu'il occupe et l'action qu'il va entreprendre a perdu tout intérêt. Pour apprendre à acquérir ce recul nécessaire à l'analyse de l'action, mais si difficile à objectiver, nous proposons à nos stagiaires la fiche d'apprentissage suivante, qui va lui permettre de se poser cinq questions simples.

Cette prise de recul se fait régulièrement, lors des pauses casse-croûtes, avant chaque nœud décisionnel identifié. Elle consiste à s'extraire du groupe, afin de mieux le guider ensuite.

Figure 9. Fiche méta

Fiche réflexe : T - É - C - A - P		Oui	Non
Régulièrement lors de la sortie, le guide doit se mettre à l'écart du groupe quelques instants afin de répondre objectivement à ces 5 questions.			
TIMING			
Suis-je dans un timing favorable à la poursuite de ma sortie ? (Horaire par rapport à ma préparation, par rapport aux conditions ?)			
ÉTAT			
L'état physique de mes clients (après observation et questionnement) ainsi que le mien permet-il de poursuivre mon projet sereinement ?			
L'état psychologique de mes clients (après observation et questionnement) ainsi que le mien permet-il de poursuivre mon projet sereinement ?			
Le niveau technique de mes clients est-il en « adéquation » avec l'environnement ?			
Suis-je dans de bonnes conditions pour être le plus efficace si un événement imprévu survient ?			
Sommes-nous à notre « bonne place » ?			
CONDITION NIVO-METEO			
Les Conditions nivo-météo sont elles en corrélation avec ce que j'avais prévu ?			
Sont-elles légitimement et objectivement favorables à la poursuite de ma sortie ?			
ADAPTATION			
Serai-je en mesure d'Adapter facilement, en sécurité et rapidement mon itinéraire si mon prochain check list se dégrade ? (notion de « nœud décisionnel » et de « one way »)			
PLAISIR			
La situation dans laquelle je guide mes clients est-elle une situation qui leur procure (ou qui va leur procurer) du plaisir, de la satisfaction ...?)			
Correspond t-elle à ce que j'avais prévu de leur proposer d'après leurs attentes et leurs motivations ?			
Suis-je en train de vouloir répondre a mes propres envies?			
Les questions qui ne doivent pas rentrer en ligne de compte maintenant			
<ul style="list-style-type: none"> Mes clients vont-ils me payer la course même si nous ne faisons pas le programme initialement prévu ? (point qui doit être abordé avec les clients avant la sortie) Vais-je garder la confiance de mes clients si je décide de faire demi-tour ou de changer d'objectif ? (ne jamais promettre à 100% la réussite d'un projet. Le guide est engagé pour prendre des décisions et l'adaptation en est une). Comment ne pas vexer un des clients si mon changement de plan est conditionné par son manque de physique ou de technique ? Soit vous avez mal évalué le niveau de votre client donc vous avez une part de responsabilité soit il est le seul en cause par un excès d'optimisme ou par une méforme et vous êtes là pour le faire progresser lors de prochaines sorties. 			

4.4. *Adaptation*

C'est alors qu'intervient le savoir-faire du guide, afin d'adapter son comportement et de faire adopter aux clients les bonnes pratiques, compte-tenu de l'analyse de la situation.

5. APRES LA COURSE, LE DEBRIEFING

Tout comme le briefing, le débriefing est une phase essentielle de la gestion du risque afin d'en retirer une expérience valorisante (elle n'est pas nécessairement positive !). Comme le briefing, nous nous attachons dans la formation à valoriser les grandes lignes suivantes :

- Donner la parole au client afin de connaître ses premières impressions ;
- Echanger sur le déroulement de la journée, et revenir sur les moments forts (heureux ou malheureux, dictés ou non par l'urgence des situations rencontrées);
- Réaffirmer les rôles de chacun ;
- Enfin, élargir l'horizon commun vers d'autres projets.

C'est cette verbalisation qui permettra ensuite au professionnel d'enrichir son expérience, par le biais d'une auto-analyse de sa prestation.

6. CONCLUSION

Comme on a pu le voir tout au long de cet exposé, la méthodologie de gestion du risque repose sur une qualité relationnelle entre le guide et son client la meilleure possible ; c'est la qualité de cette relation qui va permettre au professionnel et à son client d'évoluer ensemble dans l'activité avec de réelles marges de sécurité; le savoir-faire du professionnel repose donc avant tout sur un savoir-être, i.e. une manière cohérente et transparente d'envisager l'accompagnement, l'encadrement, l'entraînement de publics en montagne, qui permet ainsi d'y garantir l'optimisation de la gestion du risque.

7. REFERENCES

- Duclos, A., 2011. Avalanches : progrès dans les connaissances et simplifications dans l'approche !. Février 2011, revue bulletin SNGM n°76.
- McCammon, I., 2002. Evidence of heuristic traps in recreational avalanche accidents. In: Stevens, J.R. (Editor), Proceedings ISSW 2002. International Snow Science Workshop, Penticton BC, Canada, 29 September-4 October 2002, pp. 244-251.
- Munter, W., 2006. 3x3 avalanches la gestion du risque dans les sports d'hiver. Edition du CAS.