



HAL
open science

Perception des risques, relation client et travail collectif chez les guides de montagne

Antoine Girard, Sandrine Caroly, Pierre Falzon

► To cite this version:

Antoine Girard, Sandrine Caroly, Pierre Falzon. Perception des risques, relation client et travail collectif chez les guides de montagne. 53e congrès de la SELF. L'ergonomie à quelles échelles ? Quelles pratiques pour quelles tailles d'entreprises et d'établissements publics ?, Gabriel Carballeda & Thierry Viallesoubranne (ETHNA), Oct 2018, Bordeaux, France. pp.397-402. hal-02005292

HAL Id: hal-02005292

<https://hal.science/hal-02005292>

Submitted on 11 Jun 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Texte original.*

Perception des risques, relation client et travail collectif chez les guides de montagne

Antoine GIRARD¹, Sandrine CAROLY¹, Pierre FALZON²

¹PACTE BP 48 38040 Grenoble Cedex 09- antoine_girard@hotmail.fr

²CRTD CNAM 41, Rue Gay Lussac, 75005 PARIS

La profession de guide de montagne, soumise à une forte accidentologie, tente d'amorcer un changement profond de sa culture professionnelle. En vue d'établir des axes de travail pour une étude plus approfondie, nous avons souhaité réaliser un premier état des lieux focalisé sur la perception de risques et le travail collectif d'une population de guides. Nous avons pour cela mis en œuvre 17 entretiens individuels semi-directifs auprès de guides volontaires ayant des caractéristiques personnelles et professionnelles diverses. Ces entretiens nous ont permis d'explorer les liens entre perception des risques et travail collectif dans cette profession.

Mots clés : Risques professionnels, Perception des risques, Travail collectif, Relation client

Risk perception and collective work by the mountain guides

Mountain Guides have a high accident rate. The consideration of new factors opened the way to reconsider the professional culture. In order to prepare more complex research, we planned to focus the first step of the study on risk perception and collective work by a small population. We achieved 17 individual interviews with voluntary mountain guides who have their own professional characteristics. Through these we were able to specify new questions about this profession.

Keywords: Professional risks, Risk perception, Collective work, Client relationship

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Bordeaux du 3 au 5 octobre 2018. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Girard, Antoine, Caroly, Sandrine & Falzon, Pierre (2018). Perception des risques et travail collectif chez les guides de montagne. Actes du 53^{ème} Congrès de la SELF, Bordeaux, 3-5 Octobre 2018.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.



Texte original.*

INTRODUCTION

L'objectif de notre étude est de mieux comprendre les modalités de gestion du risque et de construction de la sécurité chez les guides de montagne, profession fortement exposée aux dangers. Le point de départ de ce projet provient de la volonté de la profession d'amorcer une réflexion sur l'avenir du métier. Deux des six axes proposés par le SNGM (Syndicat National des Guides de Montagne) sont : « assurer la sécurité et la protection des guides et du métier » et « adapter le recrutement et améliorer la formation et les compétences ». Notre étude questionne dès lors la perception des risques, la relation client et le travail collectif d'une profession d'experts, que nous présenterons dans une première partie. Nous verrons dans une seconde partie que, pour accéder à ces données, notre choix s'est porté sur l'interview d'une population de guides à travers des entretiens semi-directifs. Enfin, nous mettrons en évidence dans une troisième partie, les questions que nous évoquent une première analyse exploratoire de ces entretiens.

PRÉSENTATION DE LA PROFESSION DE GUIDE DE MONTAGNE

Les 1600 guides de montagne français peuvent être considérés comme des experts techniques de la gestion du risque en haute montagne. Ils évoluent en tant que leaders, responsables moraux et légaux, des clients qu'ils emmènent. Leur progression en montagne se réalise dans un environnement dynamique à risques sur lequel ils n'ont presque aucune influence. Le guide de montagne est donc constamment en situation d'arbitrage et de prise de décision concernant la suite du projet qu'il est en train de mener. Pour apprendre à faire face à cet environnement extrême, tous les guides de montagne suivent l'unique formation dispensée à l'ENSA (Ecole Nationale de Ski et d'Alpinisme), à Chamonix.

La formation des guides de montagne

Le diplôme de guide de montagne français fait partie des diplômes d'état les plus exigeants du monde. Il requiert une excellence

technique et physique tant pour l'examen probatoire que pour les années de formation qui suivent. Le guide en formation (aspirant guide) ayant validé son premier module est d'ores et déjà autorisé à emmener ses premiers clients en montagne sous certaines contraintes de difficultés, d'altitude, etc. Une fois la formation complète validée, le guide possède, contrairement à ses collègues moniteurs de ski ou d'escalade et accompagnateurs de moyenne montagne, les prérogatives pour emmener des clients dans toutes les disciplines (ski, alpinisme, escalade, randonnée), dans tous les environnements et mettre en œuvre toutes les techniques de corde, d'assurage, etc. Bien que formée par un organisme unique, la profession se caractérise en partie par une diversité des parcours professionnels.

Les caractéristiques de la population

La profession de guides de montagne, se distingue par différentes caractéristiques qui font d'elle une population intéressante à observer.

Elle présente tout d'abord un caractère hétérogène, observable dans la manière d'exercer le métier. En effet, la quasi-totalité des guides travaillent sous le statut d'indépendant, parmi eux, 43% travaillent individuellement (SNGM, 2016), 18% travaillent individuellement et adhèrent aussi à une compagnie ou un bureau (assurant le lien avec la clientèle). 6% des guides seulement exercent une activité salariée concernant 50% ou plus de leur revenu. En outre, 65% de la population occupe plusieurs activités, allant jusqu'à 75% chez les plus de 55 ans. Parmi ces guides en pluriactivité professionnelle, 76% possède une autre activité non sportive (Secouriste, travaux en hauteurs, ingénieur, professeur, médecin, ...). L'hétérogénéité est aussi identifiable dans le niveau de diplôme des professionnels avec 45% des guides ayant un diplôme inférieur ou équivalent au bac, 39% entre bac+1 et bac+4 et 15% titulaires d'un bac+5 ou plus. Enfin, malgré un effort significatif pour favoriser le recrutement de femmes ces dernières années (6 femmes



Texte original.*

diplômées en 2017), la profession reste essentiellement masculine et se compose de seulement 2% de femmes.

En lien avec le statut d'indépendant, la profession peut être soumise à une certaine précarité, notamment pour les guides mono-actifs. En effet, l'activité d'un guide est avant tout saisonnière et est fortement corrélée aux conditions environnementales et météorologiques.

Une accidentologie élevée

Une première analyse de la base de données du SNGM, contenant les 3800 déclarations accidents depuis 1995, montre une accidentologie élevée de la profession avec en moyenne 9 accidents mortels par an sur les 10 dernières années (pour environ 160 000 journées de travail par an (SNGM, 2016)). Parmi les causes de ces accidents, la problématique du travail collectif chez les guides de montagne a été mise en avant depuis plusieurs années par l'APRIAM (Association Pour la Recherche, l'Innovation et l'Adaptation en Montagne), l'ENSA et le SNGM. La mise en place d'un tutorat au cours de la formation initiale permet désormais de favoriser la transmission d'expérience et d'améliorer le partage de connaissances et les relations professionnelles. De la même manière, à la suite d'un programme de recherche, un module d'une journée traitant du travail entre professionnels a été ajouté à la formation continue (ou recyclage des guides). Malgré l'apport incontestable de ces dernières évolutions, la profession souhaite amorcer un changement profond de la culture professionnelle, en partie fondée jusqu'à présent sur l'excellence technique et une identité d'engagement physique et de prise de risque.

La méthodologie de cette étude se place en réponse aux attentes des partenaires que sont le syndicat majoritaire, les organismes de formation et les professionnels. Pour tenter de réaliser un premier état des lieux et orienter nos recherches futures, nous avons choisi d'étudier la perception des risques, la relation client et le travail collectif des guides à travers

des entretiens individuels semi-directifs dont le contenu et les premiers résultats sont décrit ci-après.

METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Cette étude a pour objet de comprendre la perception des risques et le travail collectif d'une profession composée d'indépendants, ayant une accidentologie élevée et dont le rôle est d'assurer la sécurité d'un ou de plusieurs clients, évoluant dans un environnement dynamique à risques. L'objectif est à termes de mieux comprendre l'influence du contexte sociotechnique professionnel dans la construction de la sécurité et la gestion des risques. Nous partons, ici, d'une première étude exploratoire réalisée avec des guides volontaires.

Des entretiens semi-directifs visant à questionner la perception des risques, la relation client et le travail collectif chez les guides

Un échantillonnage de guides a été mobilisé pour l'étude (cet article est basé sur l'étude de 17 entretiens). Ces premiers entretiens regroupent essentiellement des guides de montagne provenant d'Isère et de Haute-Savoie. Parmi les 17 guides volontaires pour l'étude, 3 sont des femmes et 11 sont mono-actifs. De plus, 10 guides ont de 0 à 9 ans d'ancienneté, 4 ont de 10 à 20 ans d'ancienneté et 3 ont plus de 20 ans d'ancienneté. Enfin, 6 guides ont entre 25 et 34 ans, 6 ont entre 35 et 44 ans et 5 ont plus de 44 ans. Malgré la diversité des profils des guides interrogés, certains écarts à la population mère (SNGM, 2016) sont à relever :

- 65% de guides mono-actifs contre 35% dans la population mère
- 71% de guides de moins de 47 ans contre 31% dans la population mère
- 82% de guides de moins de 20 ans d'ancienneté contre 57% dans la population mère.

Des entretiens individuels semi-directifs ont donc été réalisés selon un même guide d'entretien. Celui-ci est composé de trois parties : 1/ Définition du profil du guide selon



Texte original.*

ses caractéristiques personnelles et description de son parcours et de ses activités professionnelles ; 2/ Perception des risques liés à la pratique professionnelle ; 3/ Définition des interactions professionnelles selon trois axes :

- La relation avec les organismes privés, compagnies ou bureaux des guides
- La relation avec les clients
- Les relations entre guides

RESULTATS

Dans cette partie, nous souhaitons soumettre les premières questions posées à l'issue de l'analyse exploratoire des premiers entretiens.

Perception des risques et relation client

Les 17 premiers entretiens individuels réalisés auprès de guides de montagne révèlent une conscience accrue des risques par les professionnels. En particulier, l'identification des risques concernant les différentes activités semblent être partagées. Cependant, la hiérarchisation des secteurs d'activités sportives selon leurs risques reste très variable d'un guide à l'autre et semblent être corrélée à une pratique intensive de cette discipline. En effet, plus le guide pratique cette activité sportive et plus il semble identifier les risques associés à celle-ci comme élevés. Cette observation nous amène à nous questionner sur les effets de l'exposition aux risques de ces professionnels. En particulier nous souhaiterions mieux en comprendre l'impact sur leur gestion du risque et sur leurs prises de décisions, notamment dans le choix des activités sportives pratiquées.

Un second point ressort de ces entretiens et concerne la différence de perception des risques entre le professionnel et son client. Les guides sont en relation avec une diversité de client dont l'expérience de la montagne est variée. Ainsi, il semble que par la moindre expérience du client par rapport au guide amène le client à réagir de manière

inappropriée pour le guide face aux dangers qui les entourent. Plus particulièrement, il est couramment observé par les guides une sous-estimation ou surestimation de certains risques par les clients. Certains dangers menaçants sont totalement occultés par les clients. Ce déphasage de la perception des risques entre le client et le guide semble pouvoir créer une rupture dans le dialogue. La relation guide-client constitue une modalité de gestion du risque dans l'action du guide à prendre en compte.

De la même manière, nous avons pu mettre en évidence que le guide doit dans la définition et la préparation du projet, chercher à définir de manière crédible une « zone d'action » possible du client, c'est-à-dire les compétences et les ressources du client à faire la course alpine. Une des premières étapes pour le guide consiste alors à évaluer le niveau technique et l'expérience du ou des clients. Nous avons pu constater que cette phase d'évaluation s'étend du premier contact jusqu'aux premières minutes ou premières heures de la course. Durant cette phase, le guide élabore un diagnostic opératif sur le client (Villatte, Teiger, Caroly-Flageul, 2004) pour ajuster le projet (adéquation entre les compétences du client et la course, mise en œuvre technique, plan de secours, etc.). Dans cet objectif, trois méthodes semblent être favorisées par les guides : 1/ la prise d'information du niveau du ou des clients auprès d'autres guides ou autres clients, 2/ le questionnement sur les expériences passées (permettant d'identifier le niveau technique, l'autonomie, la connaissance du milieu du client), 3/ l'observation du client (habits, matériel, utilisation du matériel, respect des codes, etc.). Cette phase est décisive pour deux raisons : d'une part il n'existe pas d'autre moyen d'anticiper le niveau du client (absence d'échelle d'évaluation) et donc de proposer un projet adapté, d'autre part, si une erreur d'évaluation de cette « zone d'action » a été faite, le guide doit, pour garantir la qualité de sa prestation,



Texte original.*

au plus tôt préparer le client à la possibilité de ne pas atteindre le sommet, de renoncer ou de changer de plan de course. Il s'agit pour le guide d'une négociation de la demande et de la construction d'un objet commun.

Du point de vue de la sécurité, la définition de cette zone d'action est essentielle. Les compétences physiques et techniques des guides sont telles qu'ils ne sont presque jamais mis en difficulté sur le terrain. En effet, en moyenne, 54% des courses (SNGM, 2016) sont pratiquées dans des niveaux de difficulté faibles (« Facile » et « Peu Difficile »), 39% dans des niveaux (« assez difficile » et « difficile ») et les courses de niveaux « Très Difficile » représentent seulement 7% des courses réalisées en alpinisme (le niveau Très Difficile étant le niveau minimum pour accéder à la formation de guide de montagne). Cette marge physique et technique que possèdent les guides par rapport aux niveaux des courses effectuées avec les clients leur permet dans la majorité des cas de compenser les défaillances lors de la préparation de la course et lors de sa réalisation. C'est en partie ce qui justifie une focalisation de la formation sur l'excellence technique.

Travail collectif chez les guides

Comme nous l'avons précisé plus tôt, ces entretiens nous ont permis de questionner le travail collectif des guides à travers la relation entre guides et organismes privés, compagnies ou bureaux et enfin dans la relation des guides entre eux.

Il apparaît que les différents organismes privés, les compagnies et bureaux proposent une diversité des organisations du travail qui semblent en partie correspondre à une certaine hétérogénéité de la profession. Plus précisément, ce sont la prise de contact avec le client, le choix des courses, le montant de la rémunération, le type de contrat, l'assurance d'être payé ou non, le type de clientèle, etc. qui se présentent comme des variables d'un organisme à l'autre. Les guides interrogés

semblent donc se tourner vers des organisations en accord avec leur manière de travailler et leurs attentes du travail. Ce fonctionnement semble s'auto-réguler avec le temps et les différentes expériences des guides, cependant, il peut être parfois très difficile pour un guide inexpérimenté de faire un choix.

Dans un second temps, il semble apparaître, qu'au-delà des aspects d'affinités individuelles, identifiées par les interviewés comme importantes dans la relation entre guides, il leur reste très difficile de mettre en œuvre un travail collectif efficace. Le statut d'indépendant et la concurrence qui entre en jeu entre les guides rendent difficile la coopération sur le terrain. En pratique, le guide accompagné de ses clients, va régulièrement entrer en interaction avec d'autres professionnels sous la forme d'une simple observation, d'échanges d'informations ou, dans certains cas, sous forme de coopération. Ces interactions concernent plusieurs points :

- Choix de l'itinéraire
- Choix techniques
- Renoncement.

Dans chaque cas, ces interactions peuvent agir comme des contraintes ou des ressources pour le guide dans l'élaboration de ses choix. Une concertation entre les guides et un partage de connaissances et d'expériences peuvent constituer une ressource fondamentale dans l'élaboration d'une solution adéquate et sûre sur le terrain. Cependant, dans le cas où aucun échange n'est mis en place ou qu'aucun consensus n'est trouvé, chaque guide est contraint à justifier ses choix par rapport à ceux des autres guides auprès du client et pour lui-même. Cette divergence des choix et des pratiques sur le terrain par les différents guides peut être à l'origine d'une tension dans la relation entre le guide et ses clients. En particulier, le guide qui aura renoncé quand un autre aura continué et fini la course sans problème devra justifier la pertinence de ces choix au regard du « contrat moral » qui le lie à ses clients. En d'autres termes, il devra prouver que la prestation de service a bien été



Texte original.*

réalisée sous peine d'altérer la relation de service et la confiance qui le lie à sa clientèle.

DISCUSSION

Cette première étude exploratoire nous permet dans un premier temps de remarquer que la perception des risques chez les guides de montagne interviewés a pu être façonnée par une exposition constante aux risques. Il nous apparaît aussi, sans pour autant en prendre la mesure, que cette perception des risques peut avoir un impact direct sur l'activité du guide dans sa prise de décision, ainsi que dans sa relation avec les clients. De même, la construction commune d'un projet réalisable avec le client semble être une des modalités prépondérantes de l'activité du guide dans la construction de la sécurité.

Dans un second temps, le questionnement de ces mêmes guides, sur la mise en œuvre d'un travail collectif, met en évidence que leur activité est bien en relation d'interdépendance avec les organismes privés, les compagnies et les bureaux et avec les autres guides. Cependant, nous n'avons pas accès à travers ces entretiens à l'existence ou non d'un réel travail collectif qui semble mis en défaut par le statut d'indépendant et la relation concurrentielle entre les guides.

Ces premiers résultats nous amènent à penser qu'il pourrait être pertinent de mieux caractériser dans le futur l'activité du guide dans ses modalités de gestion du risque, de relation client et de travail collectif. Pour cela, nous travaillons à la mise en œuvre d'une méthodologie d'observation de terrain en situations réelles.

CONCLUSION

Les premiers résultats de l'analyse exploratoire de 17 entretiens réalisés auprès d'une population de guides de montagne, nous ont permis d'identifier des éléments-clés de leur activité (rôle de la perception des risques et de la relation client, place du travail

collectif) et de définir des pistes de travail pour la suite de cette étude.

BIBLIOGRAPHIE

Villemain, A., & Godon, P. (2015). Construction de la fiabilité organisationnelle en environnement extrême à partir de la sécurité réglée et gérée : étude de cas du raid Concordia. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (17-1).

Caroly, S., & Weill-Fassina, A. (2007). En quoi différentes approches de l'activité collective des relations de services interrogent la pluralité des modèles de l'activité en ergonomie ?

Cerf, M., & Falzon, P. (2005). Situations de service: travailler dans l'interaction. Paris: Presses universitaires de France.

Cuvelier L. (2016). Agir face aux risques, regard de l'ergonomie. Numéro 2016-01 de la Collection Les Regards sur la sécurité industrielle, Fondation pour une culture de sécurité industrielle, Toulouse, France.

Escande, S., & Engelbrecht. R. (2013). Mieux se connaître pour mieux décider. Réflexions sur le comportement du leader. International Snow Science Workshop Grenoble – Chamonix Mont-Blanc.

Giordano, Y., & Musca, G. (2012). Les alpinistes dans l'imprévu. Pour une approche naturaliste de la décision ? *Revue française de gestion*, 38(225), 83-107.

SNGM. (2016). Rapport d'étude : Enquête métier 2016.

Villatte, R., Teiger, C., & Caroly, S. (2004). Le travail de médiation et d'intervention sociale. In Falzon, P. (s/dir.) *Ergonomie* (pp. 583-601). Paris : PUF.