

Organiser et piloter la manière de faire face à l'imprévu fait partie du travail de la ligne hiérarchique

Conviction n°20 - Avril 2016

Philippe Balzer, Icsi

Équipe expertise et accompagnement

Philippe Balzer

Chef d'entreprises (calcul de structures et BTP, conduite du changement et organisation, innovation et transferts de technologies—16 ans). Formation initiale et continue (Insa, Ensiacet, Ecoles des Mines, IUT, Faculté de médecine, Faculté des sciences sociales, INRS, EN3S, Ecoles supérieures de commerces...). Travaux de normalisation et recommandations internationales (Iso, Oitaf, directives cadres...).



Pierre le directeur de lycée technique qui ne peut dormir sur ses deux oreilles

Pierre a un défi quotidien : apprendre à de jeunes élèves leur futur métier sur des machines dangereuses sans aucune blessure. Sa stratégie est claire : **anticiper le plus possible⁽¹⁾**. Chaque professeur doit transmettre le programme des travaux pratiques et les pièces écrites un mois à l'avance. Le tout est audité puis discuté en réunion pédagogique. Avant le lancement, les préparateurs disposent d'un temps pour mettre espace de travail et machines en conformité avec les préconisations. Cette mise en conformité est réceptionnée formellement par le professeur en présence d'un 1^{er} groupe d'élèves qui fait une remise en état. Le groupe suivant effectue alors la réception en présence du professeur.

Une vigilance de tout instant pour améliorer l'anticipation des risques

Chaque anomalie est remontée et analysée. Les plus graves donnent lieu à l'arrêt immédiat de la séance. Pierre dispose d'un tableau de bord avec des

indicateurs pertinents et connaît exactement le nombre d'anomalies liées à un défaut technique des machines, aux ports d'EPI différents de ceux recommandés, aux gestes professionnels ratés, à l'ergonomie des postes...

Il sait exactement « où ? » et « comment ? » l'anticipation ne s'est pas révélée efficace. La plupart du temps, il sait aussi « pourquoi ? », ce qui lui permet de demander avec pertinence l'amélioration permanente de la préparation des travaux pratiques.

André le professeur de sport aux multiples facettes

André n'est pas le professeur préféré de son directeur de lycée : 99% des accidents d'élèves ont lieu en cours de sport. Il voit le sport comme une école de la vie et propose à ses élèves des situations chaque fois renouvelées pour utiliser au mieux leur corps et leur esprit. « Tu as un souffle au cœur et ne peux pas courir ? - Alors marche rapide avec bâton en apprenant à mesurer et contrôler le rythme cardiaque ».

L'expertise pédagogique, la bienveillance et la capacité de renouvellement d'André en font la

coqueluche des élèves qui l'ont surnommé « El loco ».

André, apprécié et habitué des voyages sac au dos, a pris petit à petit la responsabilité des voyages pédagogiques annuels. Si le programme et l'organisation sont bien huilés, « El loco » base la réussite du voyage sur un principe acquis au cours des 10 années d'expérience d'entraîneur de rugby de son village : « **entraînons-nous à faire face à l'imprévu !** ».

Se professionnaliser individuellement et collectivement pour faire face à l'imprévu

Avant chaque voyage, André identifie les « ressources » pour gérer les imprévus. Une telle parole couramment l'espagnol, hop, il va lui apprendre à diriger ses collègues. Aux 3 garçons derniers de la classe mais assidus en sport et craints par chacun, il confie la responsabilité de « voiture balai » en cours pour qu'ils assument ce rôle lorsqu'il s'agit de « réunir le troupeau » pour monter dans le bus...

Et surtout, il développe des collectifs en mesure de se soutenir et de réagir

sainement face aux situations qu'il ne peut prédire. Son jeu préféré lors des cours précédant le départ est : « Et si... ? ». « Et si vous deviez faire le meilleur temps sur 100m mais qu'un de vous doit marcher en arrière et que vous devez tous tenir par les mains deux personnes différentes ? » « Et si ... » « Et si... ».

Au long des voyages, André demande à ses collègues de lui remonter les imprévus de la journée et la manière avec laquelle ils ont été gérés. Des talents se révèlent, des manques de compétences ou de faculté d'adaptation aussi. « El Loco » challenge alors ses troupes pour progresser.

Épilogue

Par le bienfait des promotions, Pierre se retrouve nommé directeur dans le lycée d'André. Après 2 années de disputes régulières, André progresse dans son anticipation. Il explicite les règles qu'il demandait d'appliquer implicitement à ses élèves et réduit le nombre de situations à risque : le nombre de passages à l'infirmerie est divisé par 3. Au début, la frustration

collective est grande mais, au dire de tous, le jeu en vaut la chandelle. Les voyages évoluent aussi vers une configuration plus sûre.

Dans le même temps, Pierre se rend compte qu'à force de focaliser ses collègues sur l'application stricte des règles et procédures sécurisantes, il ignore une grande partie de ce qui se passe réellement dans son lycée.

Il méconnaît les trésors d'ingéniosité et l'expérience développés par les professeurs pour gérer les nombreuses situations qui sortaient du cadre principal. Les histoires de machine partiellement en panne, d'outils cassés, de fournitures inadéquates, d'élèves en retard, de fuites d'huile, de température trop basse ou d'éclairage défaillant constituent le quotidien de

ses collègues. En s'y intéressant, il découvre **que la moitié des situations à fort risque sont gérées** sur la base des techniques défendues par André. Son « tableau de bord » et son pilotage changent en proportion.

