

Gestion en équipe

1 Introduction

Le service d'incendie est un employeur extraordinaire. Au cours des 18 dernières années, j'ai eu le sentiment de vivre constamment une aventure. Nous sommes impliqués dans une variété de situations inattendues. Nous sauvons la vie des gens ! Ce que nous faisons a vraiment un impact important dans la société. Pourtant, ce n'était pas ce que je voulais faire quand j'étais enfant. Je voulais devenir pilote de chasse, comme beaucoup d'autres garçons. Le film "Top Gun" m'a servi d'inspiration. Le monde de l'aviation est totalement différent de celui de la lutte contre les incendies. Pourtant, nous pouvons apprendre certaines choses de l'aviation pour les utiliser dans la lutte contre les incendies. La gestion en équipe est un sujet qui mérite notre attention.

Un avion commercial est piloté par un certain nombre de personnes. Le commandant de bord est responsable de l'avion. À côté du commandant de bord, il y a un copilote, ou le P2 (Second-In-Command) et parfois même un mécanicien de bord. Le commandant de bord a le commandement absolu de l'avion. Autrefois, il existait une relation hiérarchique très stricte entre le commandant de bord et les autres membres de l'équipage. Certains commandants insistaient même sur l'application du principe "*Ne parlez pas si on ne vous parle pas*". En raison de ce concept, tout allait bien ou mal selon la compétence et la perspicacité du commandant.

Le 28 décembre 1978, un DC-8 de United Airlines se rendait à Portland dans l'Oregon, piloté par un équipage très expérimenté. Le pilote avait déjà 27.600 heures de vol à son actif, suivi par le copilote avec 5.200 heures et le mécanicien de bord avec 3.900 heures. L'avion venait de faire une escale à Denver. Il s'agissait d'un vol relativement court avec un temps de vol estimé à 2 heures et 26 minutes. Pour pouvoir effectuer ce vol, environ 14.500 kilogrammes de carburant sont nécessaires. Comme il y a toujours une marge de sécurité, l'avion avait un total de 21.200 kilogrammes de carburant à bord. Ce carburant de réserve représentait presque 50% de la charge totale de carburant dans ce cas. Ceci est dû à une loi qui stipule qu'il doit y avoir au moins 45 minutes de carburant supplémentaire dans les réservoirs des avions.



Figure 1 Un Douglas DC-8 sur l'aire de trafic (Photo : Rutger Beyen)

Il y avait 189 âmes à bord, réparties en 8 membres d'équipage et 181 passagers. Le vol s'est déroulé sans encombre jusqu'au moment où l'approche pour l'aéroport de Portland a été initiée. Dans le cockpit, trois voyants verts indiquent que le train d'atterrissage est complètement sorti et verrouillé. Pendant la sortie du train d'atterrissage, l'équipage a remarqué une vibration anormale. Dès lors, les voyants verts du train d'atterrissage ne se sont pas allumés. Ils avaient certainement des problèmes. Le pilote a décidé de faire demi-

tour et de faire un circuit d'attente. Pendant ce temps supplémentaire, ils ont effectué un dépannage et ont essayé de trouver une solution.

Finalement, l'avion United Airlines 173 est resté dans le circuit d'attente pendant une heure supplémentaire pour tenter de sortir le train d'atterrissage. Le co-pilote et le mécanicien de bord ont collaboré tant bien que mal avec le commandant de bord pour amener l'avion au sol en toute sécurité. Vers 17h46, le copilote a demandé au mécanicien de bord combien de carburant il leur restait à bord. Deux minutes plus tard, il pose exactement la même question au commandant de bord. Le copilote s'inquiète de la charge de carburant de l'avion. Quelques minutes plus tard, une conversation a lieu entre le commandant de bord et le mécanicien de bord. Ce dernier indique que le contenu des réservoirs de carburant pourrait devenir très faible.

A 17h56, le copilote demande à nouveau au mécanicien navigant la quantité de carburant restant dans les réservoirs. A 18h02, le mécanicien navigant fait une nouvelle déclaration sur la baisse continue du niveau de carburant.

A 18h06, l'un des quatre moteurs s'arrête de fonctionner. Peu de temps après, un second suit. Le commandant ne comprend pas pourquoi cela se produit et le mécanicien de bord explique qu'il n'y a plus de carburant dans les réservoirs. A 18h13, tous les moteurs ont cessé de fonctionner par manque de carburant. Deux minutes plus tard, le vol 173 s'écrase à une distance de 11 kilomètres de l'aéroport. Il était dans sa phase d'approche finale à ce moment précis. Ils y étaient presque...

Dix personnes sont mortes lors de l'impact. 25 autres ont été gravement blessées. Un lourd bilan humain.

L'enquête sur l'accident a permis d'établir qu'il y avait un problème avec le train d'atterrissage, qui s'est déployé plus rapidement que ce qu'il aurait dû normalement. En conséquence, l'interrupteur commandant l'indicateur vert dans le cockpit a été endommagé. Le train d'atterrissage lui-même était cependant complètement sorti et verrouillé (et donc parfaitement utilisable), mais l'indicateur vert est resté éteint. L'avion a volé pendant tout ce temps avec un train d'atterrissage qui était en fait complètement prêt à toucher le sol.

En clair, on peut dire que l'avion s'est écrasé parce que l'équipage n'a pas réussi à résoudre un problème plutôt mineur. Ils se sont tellement concentrés sur le petit dysfonctionnement qu'ils ont perdu la vue *d'ensemble*. Finalement, tout le carburant a été brûlé. Les chercheurs ont remarqué, en écoutant les enregistrements de la voix installée dans le cockpit, que le copilote et le mécanicien navigant étaient conscients que le carburant devenait un élément préoccupant à ce moment-là. Ils n'ont cependant pas réussi à le faire comprendre au commandant de bord et à le faire passer d'un petit problème de train d'atterrissage à l'aggravation du problème majeur de charge de carburant.

Le commandant a fait preuve d'une très mauvaise analyse de la situation. Il n'était absolument pas conscient de l'évolution du petit problème vers une situation désastreuse jusqu'à ce qu'il soit beaucoup trop tard. Leur façon de travailler, a fait que ses collègues n'étaient pas en mesure de le lui faire comprendre.

Le crash du vol 173 est parfois considéré comme l'incident le plus important de l'histoire de l'aviation. Cet accident a permis de comprendre que la compétence technique de l'équipage



ne peut pas compenser tous les problèmes possibles. Après tout, l'équipage était très compétent et expérimenté. Ils doivent également être capables de travailler ensemble de manière satisfaisante. La conclusion a été faite que le commandant ne peut ni tout voir ni tout savoir. Lors d'une situation d'urgence en vol, il faut garder un œil sur de nombreux détails. Pendant que l'équipage analyse le problème et réfléchit à une solution. L'avion doit être contrôlé. Il est très difficile pour une seule personne de gérer tout cela en même temps. Il y a certaines limites à ce que le cerveau d'une personne peut faire.

L'article "*Conscience de la situation*" qui a été publié dans le "*Brandweer M/V*" en janvier 2018 (article 40 de cette série) fournit plus d'informations sur ce sujet. Le fondateur de l'utilisation de *la conscience de la situation* dans les services d'incendie est le Dr Richard Gasaway. Après une longue carrière chez les pompiers, il a étudié de nombreux accidents avec des pompiers. Il a écrit plusieurs livres sur la conscience de la situation pour les interventions d'urgence. "*Situational awareness for emergency response*" est une véritable recommandation pour toute personne jouant un rôle de premier plan au sein du service d'incendie.

Il y a eu une évolution dans la perception du rôle du commandant. Il ou elle reste pleinement responsable et conserve donc toute son autorité. Toutefois, cette autorité doit désormais être utilisée pour s'assurer que chaque voix soit entendue. Il ou elle a la responsabilité que l'équipe travaille ensemble aussi efficacement que possible pour gérer une crise potentielle. La gestion en équipe (CRM) était née. Surtout, si à 17h46 le copilote avait dit clairement au commandant de bord qu'il fallait amorcer l'atterrissage à ce moment précis parce que s'écraser était bien pire que de se poser avec un train d'atterrissage dont on n'était pas sûr à 100% du fonctionnement, 10 personnes ne seraient pas mortes ce jour-là.

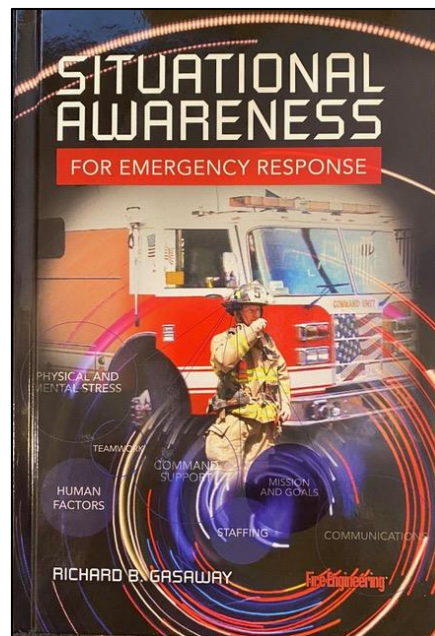


Figure 2 Livre du Dr. Rich Gasaway sur la conscience situationnelle.

2 Demande au service d'incendie

Ceci étant dit, que signifie cette histoire pour les pompiers ? Dans l'histoire de l'aviation, beaucoup d'avions se sont écrasés parce que leurs commandants refusaient d'écouter le reste de l'équipage. Nickolas Means les appelle les "commandants têtus" dans sa présentation.

Les pompiers sont souvent actifs dans les situations d'urgence. Dans l'aviation, la situation d'urgence est plutôt l'exception. Chez les pompiers, la situation d'urgence est la cause de notre intervention. La situation est souvent dynamique et peu claire. Tout cela fait du service d'incendie un défi pour avoir une bonne connaissance de la situation.

Les pompiers travaillent souvent sous la pression du temps. Il n'y a pas beaucoup de temps avant de prendre des décisions ou d'entreprendre des actions. Au fur et à mesure que le temps passe, la situation (ou l'état d'une victime) s'aggrave. Dans une situation d'urgence à bord d'un avion, la pression du temps est également importante. La quantité de carburant disponible est limitée. Comme le temps est limité, il n'est pas possible d'analyser en

profondeur toutes les options possibles. C'est pourquoi il est possible que l'homme ou la femme responsable (ou le commandant) oublie accidentellement une option importante.

Lors de grandes interventions, c'est un officier supérieur qui en a la charge. Lors des plus petites interventions, le commandement est la plupart du temps entre les mains d'un sous-officier (ou d'un officier de compagnie). Ces personnes doivent parfois diriger un groupe de pompiers dans des situations très difficiles. Contrairement à ce qui se passe dans le cockpit, toutes ces personnes ne sont pas proches les unes des autres. Souvent, l'officier n'a même pas de contact visuel avec ses collaborateurs qui sont les plus proches du danger. C'est par exemple le cas lors d'une attaque intérieure. Parfois, un sous-officier doit diviser son équipage parce que deux tâches différentes doivent être effectuées à deux endroits différents. Il lui est impossible d'être à deux endroits en même temps.

A l'instar de l'aviation, les pompiers gèrent une hiérarchie très forte. Les hommes ou les femmes en charge sont "le patron" pendant l'intervention. C'est un équilibre difficile à trouver. Il est important que tout le monde soit sur la même longueur d'onde. Le plan d'action de l'officier (sous-officier) doit être exécuté. Chaque chef a son propre style. Il doit s'assurer que toute l'équipe travaille ensemble. Souvent, il n'y a pas de temps pour la concertation. Lorsqu'un groupe de pompiers arrive sur un feu d'appartement où des personnes sont bloquées dans les étages situés au-dessus du feu, il n'y a pas le temps d'organiser une consultation démocratique. Un commandement plus direct est conseillé (soutenu par des SOP's (et une bonne formation approfondie).

Ndt : SOP=procédure opérationnelle ou fiche réflexe

Tout comme dans l'aviation, les commandants des opérations peuvent être confrontés à des circonstances qui changent (rapidement) et qui ne sont pas entièrement comprises. Pour cette raison, il est important que chaque membre de l'équipe communique efficacement avec le chef sur les sujets qui sont cruciaux pour l'accomplissement sûr et efficace des tâches.

Les pompiers ont eux aussi des exemples de tragédies dans lesquelles une communication inefficace a joué un rôle.

2.1 Un feu négligeable dans un hangar

Le 3 mai 1999, les pompiers de Wognum, aux Pays-Bas, sont dépêchés sur les lieux d'un petit incendie dans un hangar. Wognum est une commune rurale comptant 7 800 habitants à l'époque. Deux casernes de pompiers avec un total de 34 pompiers volontaires sont responsables de la protection du village.

Deux engins sont envoyés sur place. En route vers l'incendie, ils remarquent déjà une importante colonne de fumée noire. À l'arrivée du premier véhicule, les pompiers constatent qu'il y a deux hangars et une maison (comme le montre la figure 3). Ils entendent le cri des porcs et le craquement des tôles du toit qui sont en amiante. Une minute après le fourgon d'incendie, le commandant en second du service d'incendie arrive. Il est surpris par la situation puisqu'il n'est venu que pour un petit incendie. Il échange quelques mots avec le chef d'agrès du premier engin et tous deux poursuivent leurs tâches.

Les deux hangars ont un mur de séparation commun sans porte ni ouverture. Les deux hangars ont deux parties. Les faces avant des hangars servent d'étables. Environ 80 porcs y sont logés. La partie arrière sert d'atelier et de stockage.



Le hangar situé du côté Bravo est celui qui brûle. Les hangars ont des murs en briques mais une charpente en bois. Dans le toit, une isolation combustible est appliquée et c'est ce qui a pris feu.

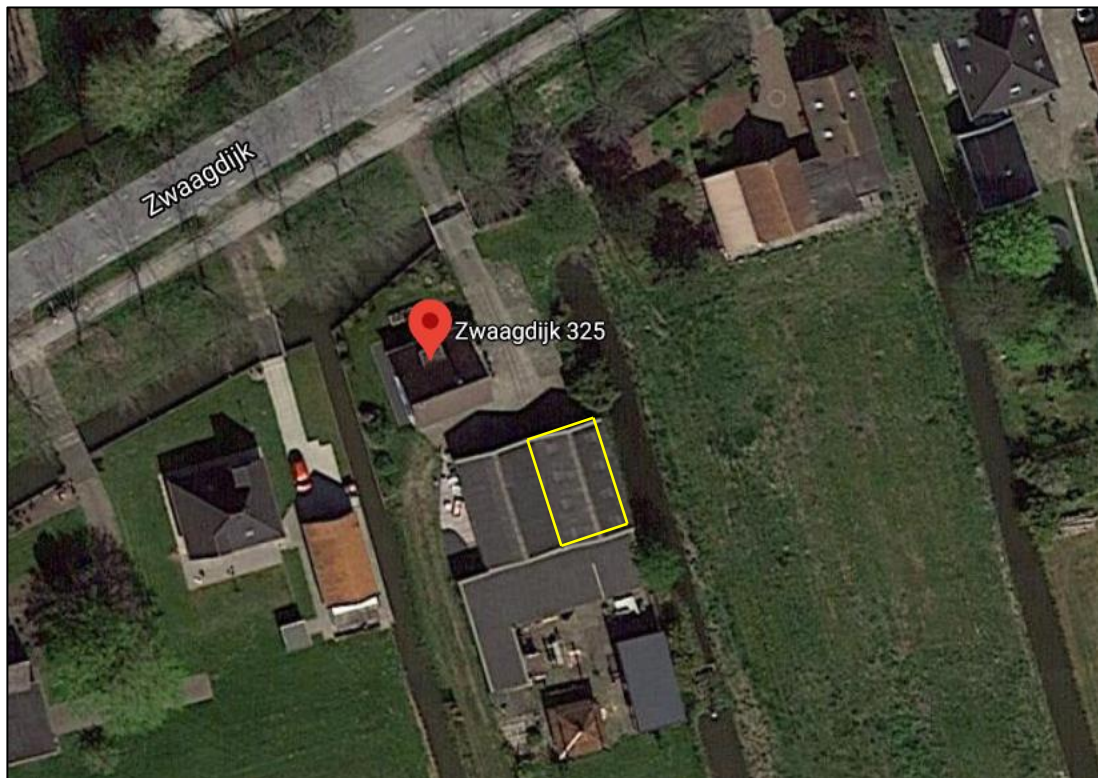


Figure 3 Image aérienne de la situation. Le toit à pignon de chacun des hangars est clairement visible. Le hangar situé à droite (dans le rectangle jaune) sur cette image est celui qui a brûlé. (Image : Google Maps)

Le chef d'agrès du premier engin a commandé une ligne à basse pression et a appris de l'éleveur que les porcs ne pouvaient sortir que par l'entrée principale située sur le côté alpha de l'abri. Or, cette porte ne peut être ouverte que de l'intérieur. Il emprunte alors une entrée secondaire, accompagné de deux pompiers pour ouvrir l'entrée principale. Ils portent tous un ARI et ont avec eux une ligne d'appoint à haute pression. Ils constatent que l'isolation est presque entièrement brûlée et que le feu est presque éteint. Ce qu'il en reste est rapidement éteint à l'aide de la lance haute pression.

Le chef d'agrès constate que le revêtement du toit contient de l'amiante. De plus, il constate que des objets brûlent encore au-dessus de l'entrée principale. Il attire particulièrement son attention sur le fait qu'il y a un grand réservoir reposant sur des poutres en bois juste au-dessus de l'entrée. Il se renseigne sur son contenu et apprend qu'il contient de l'eau pour les porcs. Le réservoir est capable de contenir 600 litres. Comme il est rempli d'eau, il ne présente aucun risque d'incendie. Les feux qui subsistent autour de la citerne sont en train d'être éteints.

Le chef d'agrès du 1^{er} engin d'incendie communique la présence du réservoir à différents collègues. Par la suite, il est apparu que de nombreuses personnes n'avaient pas compris que le réservoir était monté sur des poutres en bois. *Il aurait également pu se trouver au sol.* Il informe également le commandant en second de la présence du réservoir, mais pas du fait qu'il pourrait éventuellement tomber.

Des accords sont conclus pour que l'équipe du premier engin soit responsable de l'évacuation des porcs. Plusieurs porcs sont gravement brûlés en raison de la chute de matériaux d'isolation en feu. Pendant l'évacuation, qui prend beaucoup de temps, le feu se redéveloppe. Il est éteint à chaque fois avec la lance haute pression.

Pendant ce temps, le deuxième engin est arrivé sur les lieux. L'équipe entend ses collègues crier des termes comme "haute pression", "refroidir les cochons" et "évacuer les cochons". Rapidement, une ligne haute pression est établie et les pompiers équipés de leur ARI, commencent à évacuer et à refroidir les porcs. Le chef d'agrès du deuxième engin entre dans le bâtiment pour examiner la situation.

Les deux équipes participent maintenant à l'opération de sauvetage des cochons. Soudain, un fort craquement se fait entendre. Les poutres qui portent le réservoir cèdent et il tombe. Il heurte trois membres de l'équipage du deuxième engin. Une personne n'est que légèrement blessée. Deux autres sont gravement blessés et l'un d'eux est coincé entre le réservoir et le mur. Le chef d'agrès du deuxième engin fait partie des blessés. Il est blessé à la colonne vertébrale.

Les autres pompiers agissent rapidement et libèrent leur collègue. Les deux pompiers, lourdement blessés, sont transportés à l'hôpital en ambulance.

L'enquête a souligné que le commandant en second et le chef d'agrès du deuxième engin ont entendu quelque chose au sujet de la présence d'*un réservoir* avant qu'il ne chute. Il n'était cependant pas clair pour eux que le réservoir présentait un quelconque danger. Au contraire, d'autres pompiers avaient une image claire de la taille et de l'emplacement du réservoir. Ils étaient particulièrement attentifs à son contenu. Elle pouvait également contenir une substance inflammable. Une seule personne avait pensé au risque de chute du réservoir mais ne l'a pas communiqué à ses supérieurs.

La situation décrite ci-dessus est une situation dans laquelle les connaissances nécessaires pour prévenir un accident sont présentes dans le groupe. Cependant, il n'y avait pas - rétrospectivement - la bonne culture pour partager ces informations. Si le pompier avait fait part de ses inquiétudes concernant le risque de chute du réservoir au commandant en second ou aux chefs d'agrès, la situation aurait pu se terminer différemment.

2.2 Instaurer des moments pour l'équipage

Le service d'incendie devrait opérer un changement de culture. Il est nécessaire d'établir un nouvel équilibre dans lequel tous les membres sont encouragés à partager les informations dont ils pensent qu'elles sont cruciales. Le terme *équilibre* est délibérément choisi. Lors d'interventions urgentes, au cours desquelles la situation est très dynamique, la plupart des pompiers ressentent l'une ou l'autre forme de stress. En raison de la nature urgente et dynamique de l'intervention, un style plus hiérarchique est appliqué. Lorsque la situation est plus dangereuse et/ou qu'il y a plus de risques pour les vies humaines (civils ou personnels), un tel style s'impose pour garder le contrôle sur la gestion de l'intervention.

Dans une telle situation, il n'est pas évident pour un pompier d'aller vers un officier et de lui signaler un risque qu'il n'aurait peut-être pas remarqué. Si le service d'incendie veut utiliser ces informations pour éviter les accidents, il devra instaurer une culture qui encourage le partage de ces informations, même dans le feu de l'action.



2.2.1 Accueil des nouveaux membres

Un moment important pour donner le ton est l'accueil des nouveaux membres dans l'équipe. Lorsque les gens sont nouveaux, ils déterminent eux-mêmes quelles sont les règles (informelles) de l'environnement dans lequel ils vont travailler. C'est le moment de leur expliquer ce qu'est la gestion en équipe. A ce moment, on peut se référer à une histoire simple comme celle de United 173. Cette histoire illustre clairement ce qui peut arriver si une information importante ne parvient pas à la bonne personne, et ce de manière très simple. C'est aussi le moment idéal pour souligner le fait que le travail des pompiers est un travail d'équipe. Il fonctionne certes avec une structure hiérarchique, mais sans son équipe, le chef ne signifie rien. Chaque maillon de la chaîne de lutte contre les incendies est important !

2.2.2 Nous sommes maîtres de la situation

Il peut exister une culture dans laquelle les gens parlent lorsqu'ils remarquent quelque chose de dangereux. Souvent, les éléments déclencheurs pour le faire font défaut. Il est important d'intégrer ces éléments déclencheurs. Plus les risques et la dynamique de l'intervention sont élevés, plus il est difficile de s'en rendre compte. Plus les risques et la dynamique de la situation augmentent, plus le risque que quelque chose se passe mal augmente. Cela signifie qu'il devient plus important d'utiliser « la gestion en équipe » pour réduire au maximum les risques d'accident.

Lors des interventions incendie, il y a ce moment où les pompiers prennent le dessus sur le feu. Le service d'incendie est maître de la situation. Cela est souvent communiqué au centre opérationnel. C'est également une bonne idée de le communiquer sur le canal radio de l'intervention elle-même. "*Nous sommes maîtres de la situation*" signifie en fait que nous pensons l'être. Nous pouvons toujours nous tromper. Lorsque cet appel radio est lancé à toutes les personnes présentes sur les lieux, chacune d'entre elles sera en mesure de réagir à l'appel lorsqu'elle verra ou entendra quelque chose qui n'est pas compatible avec une "situation maîtrisée".



Figure 4 Un conducteur de camion-pompe est souvent dans la position idéale pour garder une vue d'ensemble de la situation et avertir si quelque chose - selon lui - ne va pas. (Photo : Nick Lemahieu)

Il y a quelques années, il y a eu un incendie à Bruxelles, en Belgique, où des équipes de pompiers étaient à la recherche d'un feu dans un vieux manoir rénové et divisé en appartements. Chacun était dans sa zone de confort puisque l'incendie ne semblait pas signifier grand-chose. Les équipes ont pu accéder au premier et au troisième étage. Les circonstances auxquelles elles ont été confrontées ont renforcé leur image d'un très petit incendie. Il n'y avait qu'un peu de fumée visible, aucune accumulation de température, ... Tout semblait indiquer qu'il s'agissait d'un petit feu couvant quelque part dans le bâtiment.

Cette image a été soudainement perturbée par des messages transmis par radio. Tout le monde devait quitter le bâtiment immédiatement ! Les pompiers sont sortis stupéfaits. *Pourquoi toute cette agitation ?* Ils étaient encore plus étonnés lorsqu'ils se sont retournés et ont constaté que le feu faisait entièrement rage au deuxième étage. Un incendie au deuxième étage s'était soudainement développé extrêmement rapidement et avait dépassé la phase d'embrassement. Sans l'appel des membres de l'équipe à l'extérieur du bâtiment (les conducteurs des engins, des échelles pivotantes et le chef), la situation de l'équipe au troisième étage aurait pu devenir très précaire. Après tout, ces bâtiments ont des planchers en bois et la percée du feu avec un incendie aussi important n'est pas inimaginable.

C'était l'application de la CRM avant que le terme n'existe. Cette histoire illustre la valeur ajoutée que peuvent offrir les conducteurs d'engins. Ils se tiennent à l'extérieur. Leur vision n'est pas limitée par un masque d'appareil respiratoire. Leur travail physique est dans des circonstances normales plus limité que celui des équipes travaillant à l'intérieur du bâtiment. De ce fait, leur rythme cardiaque est moindre, ce qui leur permet de réfléchir plus facilement à ce qu'ils voient. La réalisation de performances physiques lourdes est difficile à combiner avec la réflexion. C'est pourquoi les conducteurs, qui ont souvent une bonne vue sur le bâtiment en feu, sont parfaitement placés pour transmettre des informations cruciales s'ils pensent que la situation se dégrade.

2.2.3 Les ours mangent des citrons

Dans le feu de l'action, ce n'est pas toujours facile pour un dirigeant. Une surcharge d'informations lui est jetée à la figure. Il doit faire des choix. C'est un travail difficile. Manquer une information importante est assez facile.

Il y a quelques années, les pompiers ont été envoyés dans un appartement où un incendie avait été signalé. À leur arrivée, ils ont remarqué un léger dégagement de fumée, mais rien ne laissait présager un incendie important. Le chef d'agrès a choisi de faire une reconnaissance au troisième étage. Il y avait probablement un peu plus de fumée à cet étage qu'aux autres. À ce moment-là, il n'avait aucune information suggérant un autre scénario. Ils sont montés ensemble à l'étage et n'ont trouvé aucun indice d'un grand incendie. Soudain, les circonstances ont évolué. Peu après, les cinq pompiers ont sauté par la fenêtre du troisième étage. Plusieurs d'entre eux ont subi des blessures graves. L'équipe s'est retrouvée juste au-dessus du feu pendant sa recherche.

Par la suite, il s'est avéré qu'un pompier, le plus jeune à bord du camion, avait eu une courte vue sur la façade arrière en conduisant. Dans le petit espace entre deux bâtiments, ils ont pu voir brièvement la façade arrière du bâtiment sur lequel ils intervenaient. Cette façade était en feu sur toute la hauteur de trois étages. Cette personne pensait que tout le monde dans l'engin avait vu cela. Ce n'était apparemment pas le cas. Personne d'autre n'avait regardé dans cette direction spécifique à ce moment-là. Conduire en direction d'un incendie



peut être mouvementé. Surtout sur un court trajet. Les gens sont occupés à mettre leurs équipements de protection, le matériel, ... La connexion radio est vérifiée. Le chef d'agrès a déjà donné des instructions aux pompiers à l'arrière du camion, il communique par radio ou il échange des informations sur l'itinéraire avec le conducteur, ... De nombreuses raisons expliquent pourquoi les autres membres de l'équipage ont manqué cette image qui n'était disponible que très brièvement.

Surtout, pour le plus jeune membre, il n'était pas simple d'en parler au chef d'agrès qui avait 20 ans de plus. *Que ce serait-il passé si le chef d'agrès avait obtenu cette information ? S'il existait une culture dans laquelle chacun est encouragé à parler à l'officier commandant (le chef d'agrès) dans un tel cas ?*

Dans une situation mouvementée, il sera de toute façon difficile d'obtenir l'attention de l'agent. Il ou elle est occupé(e) par toutes sortes de tâches. Souvent, l'agent est stressé. Tout cela fait qu'il lui est difficile de vraiment écouter. Une caserne de pompiers américaine a trouvé une solution à ce problème. Ils ont introduit une phrase code. Ils ont choisi quelque chose d'absurde : *Les ours mangent des citrons*. Cette phrase ne s'inscrit pas du tout dans le contexte d'une intervention des pompiers. Et c'est exactement l'intention. Entendre cette phrase doit faire sortir l'officier (chef d'agrès) de sa précipitation pendant un court instant.

Les officiers (chef d'agrès) de cette caserne savent qu'ils doivent abandonner tout ce qu'ils font en entendant cette phrase. Leur attention est alors requise ailleurs. Cela signifie que quelqu'un leur apporte une information dont cette personne pense qu'elle pourrait être cruciale pour la poursuite de l'intervention en toute sécurité.



Figure 5 Incendie dans une maison. Le feu fait rage à travers le toit. Des poutres en bois relient le pignon aux autres parties du bâtiment. Au fil du temps, ces poutres vont brûler et le pignon risque de tomber vers l'extérieur. (Photo : Frank Boelens)

Imaginez que les pompiers interviennent pour un incendie dans une maison ancienne et isolée. À leur arrivée, le feu a déjà complètement traversé le toit (voir figure 5). Le chef des pompiers décide d'évacuer l'intérieur de la maison et ordonne une stratégie défensive. Pendant l'intervention, la structure du toit en bois brûle complètement. À un moment donné, le maire arrive sur les lieux et le chef d'agrès se dirige vers lui pour l'informer de l'incendie en cours. À ce moment-là, un pompier court vers eux. Il a vu que le pignon n'est plus retenu par la structure du toit et que la façade commence à pencher vers l'extérieur. Deux collègues sont en train d'éteindre le feu dans l'ombre portée du pignon et le pompier n'arrive pas à joindre le porte lance. Interrompre le chef d'agrès dans sa conversation avec le maire n'est pas si simple. Il commence son message par "Chef, les ours sont en train de manger des citrons"...

Dans une de ses étonnantes conférences sur les accidents d'aviation, Nickolas Means dit : *Ne soyez pas le commandant têtu*. Cela s'applique à tous les chefs d'agrès et officiers en chef du service d'incendie. Être pompier, c'est travailler en équipe. Nous avons besoin les uns des autres et même un stagiaire lors de sa première intervention peut remarquer quelque chose que tous les autres, en raison des circonstances, auraient pu manquer.

3 Sources

- [1] *Wikipédia, United Airlines 173, publié le 23 juin 20.*
- [2] *Airdisaster.com, vol 173 de United Airlines, publié le 23 juin 20 via web.archive.org.*
- [3] *Means Nickolas (2016) How to crash an airplane, presentatie gedurende The lead developer UK 2016*
- [4] *Pieter Maes, des idées inspirées, fondées et originales de 2008 à aujourd'hui et qui, espérons-le, ne tarderont pas à se concrétiser.*
- [5] *Inspectie Brandweezorg en rampenbestrijding (2000) Ongeval brandweer Wognum 1999*

Karel Lambert

