

**Dispositif de formation simulée de haute intensité**  
**« Se former à commander :**  
**une activité de vigilance à soi et à autrui »**  
*Le cas des stages d'aguerrissement  
des élèves officiers de l'École Militaire InterArmes  
Recherche exploratoire dans le cadre théorique du cours d'action*



**Hervé de Bisschop – MCC**  
**Serge Leblanc - Pr**

RPDP 2019

Symposium – « SIMULATION ET EXPÉRIMENTATION »

**I.CONTEXTE un objet d'étude rare : les stages d'aguerrissement**



**DISPOSITIF DE FORMATION  
SIMULÉE DE HAUTE INTENSITÉ  
4 SPÉCIFICITÉS**



« est un ensemble de **procédés et de mises en situation** individuelles et collectives [...] en **les confrontant**, [...], **aux difficultés d'ordre physique, psychologique et technique** [...] en **milieus inhabituels et hostiles.** » (Etat-major de l'armée de terre. 2010 p.3).



## I.CONTEXTE un objet d'étude rare : les stages d'aguerrissement



DISPOSITIF DE FORMATION  
SIMULÉE DE HAUTE INTENSITÉ  
4 SPÉCIFICITÉS



- 1 ▪ Une **immersion** des stagiaires dans un **environnement naturel** et **hostile** qui **appelle des pratiques « hors normes »** (Cf. : environnements extrêmes) (Bigley & Roberts, 2001)

+

- 2 ▪ Fondée sur une **conception positive** (Johnston & Paton, 2001) de l'action en situation de risque : but **n'est pas de soustraire** les acteurs **aux facteurs de risques** et les **prémunir du danger**, mais d'entraîner les individus à **préserver leurs dispositions à agir** (Muller & Plazaola Giger, 2014) au sein même d'environnements menaçants

+

- 3 ▪ Une succession **interrompue** de **situations simulées** (Vidal-Gomel et al.,2011) **en évolution continue = sont autant de « situations jouées »**(Oget & Audran 2006) mobilisant ou non des artefacts tant matériels que symboliques

+

- 4 ▪ **Romp** avec les dispositifs de formation visant la création **« d'environnements protégés »** (Bourgeois & Nizet, 1997; Zeitler, Guérin, & Benghanem, 2017) par **confrontation continue à des impossibilités** issus de l'environnement et des instructeurs
  - « Espaces d'actions encouragées » (Durand, 2008, p.107) → **« espaces d'actions empêchées »**

3



## II. PROBLÉMATIQUE

Le caractère **inédit** des **situations simulées** +  
la **densité** des activités + **hostilité** du milieu naturel

= génèrent de l'incertitude, de l'ambiguïté, de la confusion, de l'instabilité

(Cf. activité en environnements dynamiques dangereux : Hällgren et al., 2017; Hoc, Amalberti, Cellier, & Grosjean, 2004; Rogalski & Samurçay, 1993)

- ✓ Créent des **difficultés** de **perception**, de **compréhension** et d'**inférences** > rendent les décisions plus complexes.
- ✓ **Détériorent les modalités de synchronisation** tant cognitives qu'opératoires > rendent les coopérations moins efficaces.
- ✓ **Remettent continuellement en cause** les **anticipations** préconçues des acteurs.
- ✓ Exposent à des **exigences contradictoires** : prise de recul pour réguler l'activité / exécution immédiate des actions requises par l'urgence.



→ « fabriquer » une **mise à l'épreuve des capacités** des acteurs pouvant aller jusqu'à la **mise en incapacité** des acteurs à **disposer de ses ressources** physiques, psychiques, mentales habituelles



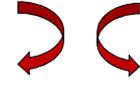
4



## II. PROBLÉMATIQUE & QUESTION DE RECHERCHE

Dans cet environnement où tout le distrait, interrompt, dérouté / ils ont à faire :  
**Comment les stagiaires parviennent-ils à**

**parvenir à inscrire leur action dans la continuité ?**



**Préserver les ressources individuelles et collectives nécessaires à la bonne exécution des tâches requises ?**

→ l'objectif de cette recherche exploratoire =  
**apprécier comment le chef expérimente sa capacité à maintenir les dispositions à agir des individus en situation de formation simulée de haute intensité ?**

**CADRE THÉORIQUE : approche énaïve et sémiotique de l'activité (Theureau 04,06,09)**

**QUESTION DE RECHERCHE :**  
**Comment s'organise la structure de l'activité « se former à commander » en situation de formation simulée de haute intensité ?**

**STRUCTURE SIGNIFICATIVE :**  
 analyse globale du cours d'expérience à partir de préoccupations typiques  
*Quel est le degré de continuité ou de discontinuité de l'activité de l'acteur ?*

**MODES D'ENGAGEMENT**  
*Quelles sont les différents motifs d'engagement observés ?*

5



## III. MÉTHODOLOGIE : approche ethnographique et cours d'action

### 1. EXPLORATOIRE

- Entretiens : professionnels Rh, Experts Top et officiers expérimentés
- Revue de la littérature



### 2. IMMERSION

- 8 semaines sur 6 mois : Saint-Cyr, Lorient Penthièvre
- Approche ethnographique : entretiens 25 / journal d'enquête et de recherche / vidéos photos / documentations



### 3. OBSERVATION ACTIVITÉ

- CEFE – Guyane B2 – 3 semaines
- Entretiens autoconfrontation (35) + entretiens d'explication – 2 semaines

18  
 mois

### 4. PRÉPARATION DU CORPUS DE DONNÉES

- Sélection de 6 cas : 2 h d'activité et 5h30 d'autoconfrontation
- Confection tab 2 volets
- Construction locale du cours d'expérience -signe hexadique : 328 signes
- Construction globale du cours d'expérience



### 5. ANALYSE & TRAITEMENT

- Identification des préoccupations types
- Comment les préoccupations types s'enchaînent elles : en séquences ou séries ?
- Identification des différents modes d'engagement



6



V. RÉSULTATS 1: CONSTAT .une activité au premier abord : extrêmement « hachée »

**8 MACROS PRÉOCCUPATIONS**

MACRO DIACHRONES	LES 36 PRÉOCCUPATIONS TYPIQUES	ACTIV. QUANTIF.	ACTIV. QUALIT.
<b>I. POSITIONNER LES HOMMES AU SERVICE DE L'EFFET MAJEUR RECHERCHÉ</b>	1. Sécuriser l'action en réglant avec précision	19	3,3%
	2. Concentrer l'action permanence sur l'EMR	60	15,0%
	3. Veiller au bon positionnement des hommes et du matériel	28	7,0%
	4. Recouvrir sa capacité d'action	2	0,5%
<b>II. INSTALLER ET EXERCER SON AUTORITÉ</b>	5. Garder une position dans l'action optimale pour commander	16	4,0%
	6. Transmettre et faire exécuter sa volonté de chef	7	1,8%
	7. Exécuter le plus rapidement et parfaitement les ordres de son supérieur	19	4,8%
	8. Préserver son autorité et son rôle de chef	12	3,0%
	9. rester maître de ses pensées	6	1,5%
<b>III. PRÉSERVER LES RESSOURCES</b>	10. Concevoir et exécuter le dispositif pour permettre aux plus faibles de progresser	8	2,0%
	11. Encourager ses hommes	10	2,5%
	12. Veiller à économiser les hommes	23	5,8%
	13. Veiller à l'état des hommes et du matériel	3	0,8%
	14. Être précautionneux dans ses gestes pour ne pas blesser ou faire souffrir les hommes	11	2,8%
	15. Préserver sa capacité d'action pour la suite	22	5,5%
<b>IV. DENSIFIER LA RELATION</b>	16. Adapter un mode de commandement propice à gérer la pression sur les hommes	20	5,0%
	17. Garder continue le flux d'ordres	5	1,3%
	18. Capter et orienter les capacités cognitives de ses hommes	14	3,6%
	19. Faire confiance et connaître intimement ses hommes	2	0,5%
	20. Veiller à ce que aucun membre ne soit isolé sans commandement adéquate	2	0,5%
	21. Toujours garder un contact, même que visuel avec les hommes	2	0,5%
<b>V. IMPLUSER DE L'ENERGIE POUR REMOBILISER LE COLLECTIF</b>	22. Susciter un regain d'énergie	11	2,8%
	23. Orienter l'action des hommes au bénéfice du groupe	15	3,8%
	24. Donner l'exemple	10	2,5%
	25. Inciter chacun à se donner à fond	4	1,0%
<b>VI. UNIFIER LE COLLECTIF</b>	26. Savoir mettre la main à la pâte quand il le faut	11	2,8%
	27. Soutenir ceux qui servent le collectif	4	1,0%
	28. Savoir solliciter et prendre en compte les avis des hommes.	5	1,3%
	29. Maintenir l'unité du groupe	10	2,5%
<b>VII. DENSIFIER LE COMMANDEMENT</b>	30. Encourager l'émulation collective	2	0,5%
	31. Épouser le réel et coller à l'instant présent	6	1,5%
	32. Détecter les micro indices renseignant sur l'état des hommes et la situation en allentant focus local et focus global	6	1,5%
	33. S'assurer que chacun sait comment faire : la procédure idéale	1	0,3%
<b>VIII. CRÉER DE LA CLARTÉ</b>	34. Masquer ses doutes / ses inquiétudes aux yeux des membres du groupe.	5	1,3%
	35. Décider et faire connaître qui fait quoi	3	0,8%
	36. Anticiper l'action à venir	12	3,0%

Les 400 préoccupations des acteurs se regroupent en 36 préoccupations types

IV. RÉSULTATS : R2. L'intermittence comme mode de continuité de l'activité

Une très grande majorité de séries : multiplicité de sollicitations conjointes et contraignantes, empêchent les individus de pouvoir enchaîner les actions leur permettant de conduire une préoccupation à son terme selon un enchaînement séquentiel

PISTE	CHEF	STRUCT SIGNIFICATIVES	SÉRIES	%/chef	SÉQUENCES	%/chef
BRANCARD	QUEMAT	15	13	86,7%	2	13,3%
	VILMAT	20	14	70,0%	6	30,0%
JAGUAR	TAIE	32	21	65,6%	11	34,4%
	GUIJUL	25	14	56,0%	11	44,0%
			Moy	70%	Moy	30%

PISTE	CHEF	STRUCT SIGNIFICATIVES	SÉRIES	%/chef	SÉQUENCES	%/chef				
BRANCARD	QUEMAT	15	13	86,7%	2	13,3%				
							1. Concentrer l'action permanence sur l'EMR	10	80,0%	10,0%
							3. Veiller au bon positionnement des hommes	4	40,0%	6,7%
							2. Garder une position dans l'action optimale pour commander	3	30,0%	15,0%
JAGUAR	TAIE	32	21	65,6%	11	34,4%				
							6. Transmettre et faire exécuter sa volonté de chef	5	22,7%	8,3%
							7. Exécuter le plus rapidement et parfaitement les ordres de son supérieur	3	13,6%	5,0%
							8. Préserver son autorité et son rôle de chef	5	22,7%	8,3%
							11. Encourager ses hommes	2	33,3%	3,3%
JAGUAR	TAIE	32	21	65,6%	11	34,4%				
							12. Veiller à économiser les hommes	4	66,7%	6,7%
							13. Veiller à l'état des hommes et du matériel	7		
BRANCARD	QUEMAT	15	13	86,7%	2	13,3%				
							14. Être précautionneux dans ses gestes pour ne pas blesser ou faire souffrir les hommes	3	42,3%	5,0%
							18. Capter et orienter les capacités cognitives de ses hommes	4	57,1%	6,7%
							19. Faire confiance et connaître intimement ses hommes	2		
BRANCARD	QUEMAT	15	13	86,7%	2	13,3%				
							20. Veiller à ce que aucun membre ne soit isolé sans commandement adéquate	4	36,4%	6,7%
							21. Toujours garder un contact, même que visuel avec les hommes	3	27,3%	5,0%
							22. Susciter un regain d'énergie	4	36,4%	6,7%
BRANCARD	QUEMAT	15	13	86,7%	2	13,3%				
							23. Orienter l'action des hommes au bénéfice du groupe	4	36,4%	6,7%
							24. Donner l'exemple	3	27,3%	5,0%
							25. Inciter chacun à se donner à fond	2	100,0%	3,3%
BRANCARD	QUEMAT	15	13	86,7%	2	13,3%				
							26. Savoir mettre la main à la pâte quand il le faut	2	100,0%	3,3%

#### IV. RÉSULTATS : R2. L'intermittence comme mode de continuité de l'activité

PISTE	CHEF	STRUCT SIGNIFICATIVES	SÉRIES	%/chef	SÉQUENCES	%/chef
BRANCARD	QUEMAT	15	13	86,7%	2	13,3%
	VILMAT	20	14	70,0%	6	30,0%
JAGUAR	TAIE	32	21	65,6%	11	34,4%
	GUIJUL	25	14	56,0%	11	44,0%
			Moy	<b>70%</b>	Moy	<b>30%</b>

→ L'environnement **sur sollicitant** participe à **transformer la structure** de l'activité dans le sens d'une « **activité intermittente** » : l'acteur garde ouvertes conjointement plusieurs préoccupations et les actualise dans une activité non pas continue mais discontinue :

émergence d'une **ORGANISATION** par l'**INTERMITTENCE** :  
la **discontinuité est condition de la continuité**

ce qui apparaît au premier abord comme une activité « hachée » sans cohérence et en permanence interrompue dans son cours

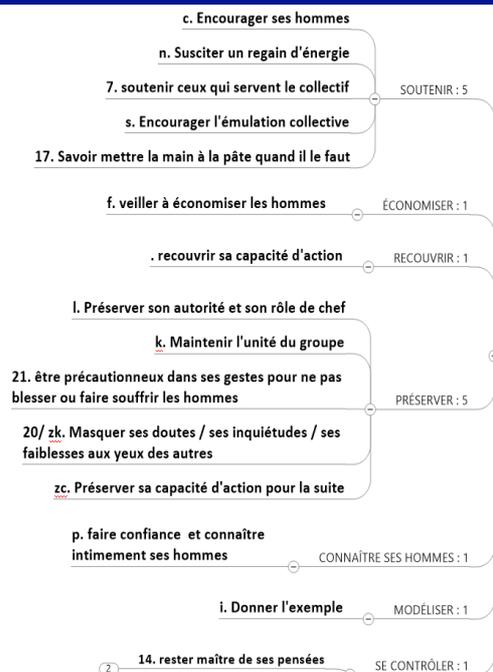
EST ORGANISÉ PAR L'INTERMITTENCE

en passant vite d'une préoccupation à une autre permet conjointement de répondre à la prégnance de la préoccupation qui émerge et simultanément de revenir rapidement sur celles en cours

9



#### IV. RÉSULTATS : R3. Un troisième mode d'engagement : CONSERVATOIRE



Comment le chef cherche à **maintenir effectives les dispositions à agir** de celles et ceux qu'il commande ?

10



#### IV. RÉSULTATS : R4: vers une transformation des modalités d'attention

L'immersion en situations simulées de formation de haute intensité → La découverte de l'**intermittence** comme condition de la **continuité** de l'action + Le déploiement d'un mode d'engagement **conservatoire** qui vise la **préservation** des **capacités** des individus. + La recherche de **captage de l'attention** des subordonnés (4<sup>ème</sup> préoccupation la plus fréquente)

conduit à un **CONVERSION ATTENTIONNELLE** du chef :  
Qui procède d'une transformation d'une attention « focalisée sur »  
à celle d'une «**présence à** » soi, l'environnement... Citton 2014 et Depratz (2011, 2016)

Les interruptions continues des inférences du chef ne lui permettent plus de contrôler les situations par analyse rationnelle et distanciée → par l'**intermittence**, le chef apprend à prendre en compte, non **pas tant la source de perturbation que la relation qu'il entretient avec cette dernière.**

→ Il passe ainsi d'une **attitude « conquérante »** dirigée par une **intentionnalité dirigée vers l'extérieur** (ses objets d'attention) à une **posture de disponibilité** à tout ce qui peut advenir en lui et autour de lui

→ Il s'opère un **entraînement** à une « **ouverture à** », « une **disponibilité à** » ce qui advient en lui, chez ses « hommes » et dans son environnement.

11 

#### V. CONCLUSION : Synthèse et perspective : 3 points

→ l'étude de l'organisation de la structure de l'activité  
« se former à commander » en situation de formation simulée de haute intensité,  
montre que l'élève officier **expérimente sa capacité à maintenir les disposition à agir des individus** selon **deux processus contre intuitifs**

UNE ORGANISATION  
INTERMITTENT DE  
L'ACTIVITÉ



UN MODE D'ENGAGEMENT  
CONSERVATOIRE

Bien au-delà le potentiel d'apprentissage  
des situations de formation simulée de haute intensité

ce stage **d'entraînement par sur-sollicitations**  
peut conduire les individus  
à vivre une **transformation de leur capacité attentionnelle** :  
d'une attention « **concentration sur** » à une attention « **vigilance à** »

12 

V. CONCLUSION : vers une transformation des modalités d'attention

Si « L'intelligence ne se définit plus  
comme la faculté de résoudre un problème  
mais comme celle de **pénétrer un monde partagé** » (Varela)

ALORS

Lors de l'activité « **se former au commandement** »  
*en situation de formation simulée de haute intensité*

**le chef fait acte d'intelligence professionnelle**

dynamiquement incorporé, partagé et culturellement situé,  
en **convertissant par l'intermittence**  
sa **capacité attentionnel** vers  
une « **présence** » à ce qui advient  
en lui, chez ses « hommes » et dans son environnement.

« **Se former à commander :**  
**une activité de vigilance à soi et à autrui** »

13



Merci!



14

