

TITRE

Le « corps-soi » dans la formation au commandement
opérationnel des lieutenants

AUTEURS

Mathilde Michel

Erwan Jaffrès

Olivier Freyermuth

MOTS CLES

Compétence

Formation par la simulation

Initiative

Corps-soi

Introduction

L'ENSOSP s'inscrit depuis sa création dans la volonté d'harmoniser les pratiques opérationnelles au niveau national en formant tous les officiers sapeurs-pompiers de la même manière à l'aide d'une méthodologie (Gestion Opérationnelle et Commandement) qu'elle a élaboré à partir des méthodes de l'armée de terre (Méthode de Raisonnement Tactique...). Parallèlement, la pédagogie de l'école a évolué vers un modèle d'apprentissage basé sur le développement des compétences (mobilisation de ressources cognitives (habiletés, attitudes, connaissances) et émotionnelles pour faire face à une situation donnée) qui vise notamment à reproduire en formation, par des mises en situation, « les problèmes » de l'activité réelle.

Pour comprendre comment se construisent les compétences du Commandant des Opérations de Secours, l'étude s'est centrée sur l'activité de formation. L'activité du COS simulée en formation est hautement spécifique et ne peut être appréhendée de la même manière que l'activité réelle du COS. L'objectif est un des éléments distinctifs de ces deux activités. En effet, alors que dans une situation réelle, l'objectif est de parvenir à coordonner des moyens face à une problématique, dans un cadre formatif, cet objectif devient un moyen pour parvenir à acquérir et faire reconnaître des compétences.

Les questionnements liés à l'étude se sont donc adaptés aux déterminants de l'activité du stagiaire en formation de COS : ses moyens (pédagogie des formateurs, infrastructures), ses objectifs directs (acquisition de compétence) et indirects (transposition des compétences au SDIS¹ d'affectation). L'enjeu est de montrer en quoi la subjectivité (ou *corps-soi*) du stagiaire est une composante déterminante et essentielle dans le cadre de sa formation de chef de groupe.

CADRE THEORIQUE

Le milieu du travail est un cadre extrêmement normatif. Il est régi et organisé par de nombreuses règles, lois, procédures qui permettent de fixer les moyens, les objectifs et les manières de relier l'un à l'autre. A partir de ce constat, l'ergologie cherche à appréhender le positionnement de l'individu dans ce contexte contraignant. Pour accéder à ses objectifs, il doit rendre cohérente une pluralité de normes initiales. La norme comprend en effet un caractère polémique dès lors qu'elle est conscientisée par l'individu. La norme doit être modulée mais cela ne suffit pas pour

¹ Service départemental d'incendie et de secours

comprendre la complexité de l'individu en activité. En effet, celui-ci, cherche et doit en permanence mettre en conciliation des contraintes en fonction de sa propre personnalité afin de faire du milieu, son milieu. Chaque situation, singulière par essence, revêt un caractère tellement spécifique que l'individu, d'une part, sera dans l'impossibilité d'appliquer l'ensemble des exigences fixées au préalable et d'autre part, devra faire face à une absence de prescriptions relatives au cas rencontré. Il rencontre forcément un dilemme à chaque instant consistant à prioriser, rectifier, cohérer des normes antécédentes.

Cette prise en charge est lourde de sens puisque l'individu n'est jamais un simple exécutant. Il est *acteur* de sa situation en tant qu'il se trouve confronté à des contraintes dans « l'ici et maintenant », mais surtout il devient *auteur* dès l'instant où il prend l'initiative de dépasser les contraintes rencontrées pour aller au bout de sa mission. Ceci pose à chaque instant de son activité un débat entre les différentes composantes de la situation et ce à quoi celle-ci se réfère (normes antécédentes etc.). Ce débat toujours singulier, est toujours tranché grâce au point de vue de la personne. C'est la présence continue d'un *corps-soi* qui permet in fine, d'assurer le « bon déroulement » d'un processus. Le *corps-soi* défini par Yves Schwartz comme « *une singularité vivante dans le traitement des situations à vivre* »² est porteur d'une histoire – c'est-à-dire d'une expérience particulière – lui octroyant des valeurs et des savoirs spécifiques qui construisent son point de vue sur les normes et lui permet d'agir en compétence.

La compétence est comprise ici au regard d'une double relation : contrainte/initiative et *adhérence/désadhérence*.

La contrainte est un élément agissant sur un individu de manière directe ou indirecte. Elle a le pouvoir de générer l'orientation ou la modification des actions d'un individu. La contrainte provient à la fois du réel et des autres. Elle est « *simultanément limite et point d'appui* » (DURRIVE, 2015). Tout l'enjeu de l'activité est de parvenir à retourner les contraintes institutionnelles et situationnelles en opportunités. La compétence permet de générer une initiative pertinente. Elle permet que « ça marche » par la reconnaissance de l'essentiel : « *devenir de plus en plus compétent, c'est augmenter de façon exponentielle à travers le temps l'emprise de mes initiatives sur les contraintes, pour maîtriser toujours d'avantage la situation* » (DURRIVE, 2015).

² Y. SCHWARTZ, Pourquoi le concept de corps-soi ? Corps-soi, activité, expérience, Travail et apprentissage n°7, juin 2011

Le terme de compétence est difficile à définir (« *caractère énigmatique* » (Durrive, 2015)) du fait de la dialectique entre la *désadhérence*, (les savoirs institués, installés dans un espace/temps étendu, dessinant un schéma global de référence), et l'*adhérence* (les spécificités d'une situation singulière définies dans un espace/temps précis).

Selon Louis DURRIVE, la compétence est cette faculté à *actualiser* et *personnaliser* la norme. Elle fait le lien entre le savoir et l'action. Dit autrement, l'être humain est appelé à faire « *l'expérience des normes* » en faisant adhérer à une situation la *désadhérence* c'est-à-dire à contextualiser la *norme antécédente*. La logique du prescrit est en effet différente de la logique du travailleur. La *désadhérence* est la tâche anonyme, l'*adhérence* la tâche personnalisée. La distinction entre *adhérence* et *désadhérence* n'est pas, cependant, à appliquer strictement. Il en existe différents degrés.

METHODOLOGIE

Nous avons observé et interrogé essentiellement des stagiaires volontaires en formation de chef de groupe et leurs formateurs. Plusieurs promotions ont été rencontrées, à des avancées différentes de leur formation (deux promotions en 1^e semaine, une promotion en 2^e semaine et une promotion en 3^e semaine). La FOAD (formation ouverte à distance) a été incluse dans la formation des lieutenants volontaires depuis la rentrée 2016. Le public observé l'avait donc suivie dans sa majorité. Les observations ont porté sur des mises en situation virtuelle (salle tactique) et à taille réelle (plateau technique), ainsi que sur les débriefings associés. Des entretiens d'explicitation avec les stagiaires qui sortait de l'exercice en tant que COS chef de groupe ont permis de revenir sur les actions menées pendant la mise en situation et d'en comprendre les motivations. Enfin, des entretiens avec des formateurs ont mis en exergue leurs points de vue sur l'activité de formation et celle de chef de groupe.

ANALYSE

Les contraintes du chef de groupe en formation regroupent de nombreux éléments à différents niveaux d'*adhérence* (ici et maintenant) et de *désadhérence* (schéma général).

Les éléments structurels (au niveau national et local) encadrent l'activité du chef de groupe en ce sens qu'ils définissent préalablement l'organisation d'un groupe (normes juridiques : CGCT,

GNR³...) et la détermine en parti (environnement géographique, professionnel...) en amont de l'activité.

Les éléments conjoncturels (surtout au niveau local) sont liés essentiellement à l'intervention elle-même : localisation, grandeur et évolution des problématiques (feu, victimes...), configuration des lieux (étages, escaliers...), moyens à disposition (engins, personnels...), météo... Ce sont des contraintes définies dans un espace-temps donné.

L'importance d'avoir conscience de ces paramètres se mesure durant les exercices. L'activité du chef de groupe est soumise au caractère inédit, rapide et irréversible, des situations. Ces caractéristiques demandent une connaissance accrue des « contraintes structurelles » qui lui permettront de prendre de la hauteur afin de gérer au mieux « les contraintes conjoncturelles » (« *les infidélités du milieu* »).

Le COS durant la mise en situation doit mettre en débat des normes, puis en conciliation en fonction de lui-même (valeurs, expérience), des autres (chef d'agrès, chef d'équipe, CODIS⁴) et de la situation (contraintes conjoncturelles). Il doit « *trouver le bon degrés d'initiative* », le juste milieu qui lui permette de gérer la contrainte.

Entre audace et prudence

La compétence du COS est de trouver le juste milieu entre l'audace, à l'image de la devise des sapeurs-pompiers « Courage et dévouement », et la prudence, imagée par la responsabilité juridique du COS d'assurer la sécurité de ses personnels. Le chef de groupe doit peser le pour et le contre de chaque décision toujours en fonction de sa situation et au regard de ces deux normes, l'une prônant l'audace et l'autre la prudence. C'est la balance bénéfique/risque : « *J'alimente avant d'attaquer ou l'inverse ?* ».

Durant le débriefing d'une mise en situation, le formateur fait remarquer qu'un binôme s'est rendu dans une pièce enfumée sans ARI (Appareil Respiratoire Isolant) pour voir si le témoin était à l'intérieur. Il souligne la dangerosité de l'action car les fumées peuvent s'enflammer et rappelle la nécessité de la connaissance du système feu. Le stagiaire argumente : « *je valide parce que pour moi le feu il est pas dans cette pièce* ». Le formateur insiste : « *un binôme sans moyen en eau et sans protection respiratoire c'est dangereux* ». Ici, le stagiaire est confronté à

³ Code général des collectivités territoriales, Guide national de référence.

⁴ Centre opérationnel départemental d'incendie et de secours

un paradoxe : effectuer un sauvetage éventuel en mettant à mal la sécurité des personnels ou prioriser les personnels sur la victime.

Entre exigence immédiate et anticipation

Une intervention est une situation dynamique c'est-à-dire qu'elle évolue malgré les acteurs (le COS arrive après le début de l'intervention). Il est donc nécessaire de maîtriser et accorder la diversité des temps sur une intervention notamment l'écart de temporalité problème/moyens - par exemple, propagation du feu/arrivée du FPT (Fourgon Pompe Tonne) supplémentaire.

Une des difficultés consiste à l'utilisation pertinente de la méthodologie face aux enjeux de la situation. Un formateur explique en mise en situation virtuelle : « *il faut prendre suffisamment de temps mais pas trop pour comprendre la situation et retranscrire par schéma ou écrit la situation* », un autre au contraire « *moi je demande pas un SOEIC⁵, c'est pour le PC de colonne, si vous savez utilisé les outils GOC faites, mais je suis pas sûr que ce soit le terrain* », un autre formateur, alors qu'un stagiaire dessinait une SITAC (situation tactique) précise (code couleurs etc.) « *ce n'est pas ce qu'on vous demande, GOC3 trop rapide* ».

Les points de vue des formateurs peuvent refléter des attentes vis-à-vis des stagiaires qui varient d'un formateur à l'autre, certains sont plus catégoriques que d'autres : « *ce n'est pas obligé de prendre le COS mais alors on s'en va* », un autre « *pas de plus-value si la situation est maîtrisée* ». Un autre suggère au stagiaire de demander au chef d'agrès responsable de l'intervention « *est-ce que tu veux que je prenne le COS ?* ». Certains font référence à la situation elle-même « *tout dépend du niveau de l'intervention* » d'autre à un débat interne relatif à chacun « *sur la prise de COS vous pouvez la prendre en arrivant, c'est un peu votre ressenti* ». L'ensemble de ces arguments sont justifiés par des valeurs et une référence à des normes qui sous-tend l'argument lui-même.

Entre confiance et contrôle

Il est souvent rappelé aux stagiaires « *la confiance n'exclut pas le contrôle* ».

Les formateurs amènent les stagiaires à s'interroger sur leur point de vue par rapport à celui des autres « *ce qui est évident pour vous ne l'est pas pour tout le monde* ». Cette nécessaire prise en compte du point de vue de l'autre est à mettre en perspective avec les enjeux liés à la situation et sa propre conception de la relation entretenue avec ses chefs d'agrès « *Attention au balisage*

⁵ Le SOIEC est un outil de raisonnement par étape (Situation, Objectif, Idée de manœuvre, Exécution, Commandement).

parce que tu fais confiance et tu t'aperçois pas que ton balisage est pas fait comme tu veux. Le formateur souligne ce « juste milieu » à trouver entre les autres acteurs, la situation (l'*adhérence*) et la procédure de balisage (la *désadhérence*).

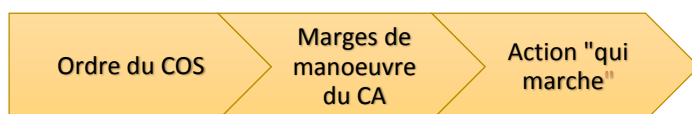
En effet, un formateur explique « *le chef de groupe doit exploiter les compétences des chefs d'agrès pour atteindre ses objectifs. Il faut leur faire confiance. Ce n'est pas parce que je n'ai pas les savoir-faire que je ne sais pas gérer.* ». Cependant, la responsabilité du COS de l'intervention exige la vérification des actions menées, c'est-à-dire le contrôle. Le stagiaire doit apprendre à mesurer cela en fonction de sa connaissance des personnels et de la relation qu'il entretient avec eux : « *plus vous arrivez à agir sur ce collectif, plus vous comprenez la situation* » (formateur en débriefing « chef de groupe immobile » en salle tactique).

Entre coopération verticale et coopération horizontale

Le chef de groupe doit pouvoir osciller entre partage d'informations et ordre avec ses chefs d'agrès. Sa posture se situe entre mode de coopération horizontale et mode de coopération verticale.

« *Je pense que c'est au début de notre formation en gestion opérationnelle on sait pas forcément se positionner et on a tendance à donner un petit peu trop loin nos idées de manœuvre alors qu'il suffirait de donner des objectifs et ensuite les chefs d'agrès eux répondent par une idée de manœuvre qu'ils ont l'habitude de mettre en place* ». (Stagiaire) Cette remarque du stagiaire semble centrale dans la difficulté des chefs de groupe en formation à prendre en compte, l'activité du chef d'agrès (forcément différente), en supplément d'un nombre important de données nouvelles à intégrer.

En tant que « prescripteur », le chef de groupe se trouve confronté à la nécessité de prendre en considération l'existence des contraintes du chef d'agrès. Afin que son ordre soit efficace, il doit laisser les marges de manœuvre suffisantes au chef d'agrès lui permettant de l'adapter à sa situation particulière (*actualisation de la norme*), à ses subordonnés et à lui-même (*personnalisation de la norme*).



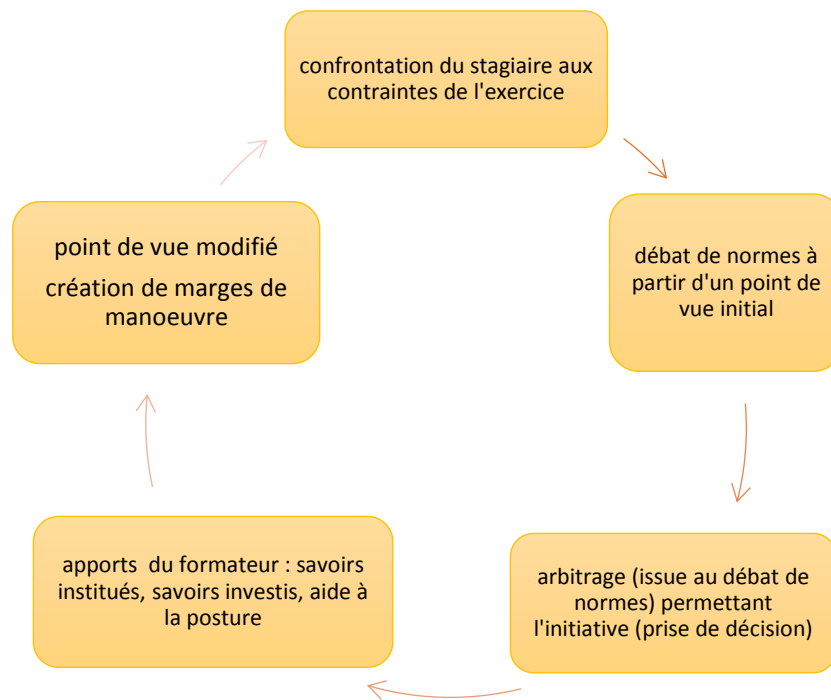
Chaque stagiaire a une perception particulière du commandement à cheval entre, d'une part, la volonté de décider comment chacun doit agir (tâche et moyens) et d'autre part, laisser une

certaine autonomie « *moi je serais plutôt partisan de laisser faire mes chefs d'agrès, j'arrive, j'analyse et après j'attends le retour, on échange, on discute et on part sur les idées de manœuvre* » bien que les situations ne le permettent pas toujours « *on était sur des réactions immédiates donc pas trop le temps de discuter, ceux qui avaient pris de l'info ils me la donnent et moi en réaction immédiate je donne l'ordre ou je confirme, je valide, 'ok on part la dessus'* ». La situation a un impact sur le stagiaire puisqu'il est amené à se détourner de ses valeurs afin d'atteindre son objectif (agir rapidement). C'est cette confrontation à cet espace/temps (nécessité de prendre une décision rapide et de donner un ordre efficace) qui lui permet de faire évoluer son point de vue sur l'activité.

Les éléments présentés ci-dessus incarnent une partie de ce en fonction de quoi le stagiaire doit osciller durant les mises en situations afin de trouver sa place. Ils sont interdépendants, non exhaustifs et semblent être constitutif de l'évaluation de la compétence.

DISCUSSION

In fine, le processus permettant l'acquisition de la compétence à la fonction de chef de groupe se comprend comme un cercle vertueux. Le stagiaire se trouve confronté à des contraintes en partie fixées par le formateur qu'il va gérer avec un point de vue initial sur l'activité. Il va alors opérer par la réflexion une rencontre entre les contraintes du terrain (conjoncturelles), les contraintes juridiques (structurelles) et les moyens dont il dispose pour gérer la situation (engins, personnels, savoirs...). Ce *débat de normes* va générer un arbitrage et une prise d'initiative. En début de formation, cette prise d'initiative est faible car le stagiaire a peu de marges de manœuvre. Le formateur doit agir sur cette faculté à prendre une initiative importante sur la contrainte (pour anticiper et ne pas subir les événements notamment). Cette expérience (la mise en situation), puis le retour sur les actions (le débriefing) apporte un nouveau point de vue sur l'activité. Il acquière des *marges d'initiatives*. Le stagiaire est alors remis en situation pour être de nouveau confronter à des contraintes. Il va alors gérer cette nouvelle situation avec un point de vue modifié d'où découle un *débat de normes* prenant en compte les éléments de manière plus pertinente.



Les moyens d’agir des formateurs sur le stagiaire durant le débriefing sont des savoirs institués (rappel de la responsabilité du COS, des techniques opérationnelles prescrites...), des savoirs investis (techniques personnelles, etc.), mais aussi une exigence de prise de position.

Les formateurs peuvent avoir des discours qui varient sur un même élément (prise de COS, méthodologie, ...). Le formateur apporte en effet une vision de la norme au stagiaire. C’est son point de vue sur la norme en fonction de ses valeurs et de cette situation. Elle n’est pas à comprendre à « *la lettre* », elle doit être comprise quant à son fond (« *l’esprit de la norme* »). Ce sont les raisons - les valeurs qui sous-tendent la norme - qui doivent être prises en compte. Le « *personne/bien/environnement* » n’a pas besoin d’être appliqué strictement. Selon les situations, il est possible que pour sauver une victime, il faille d’abord éteindre le feu de la voiture dans laquelle elle se trouve. La *lettre* de la norme change (bien/personne/environnement) mais *l’esprit* reste (sécurité des personnes).

L’apport des formateurs - lié à leur *expérience des normes* - est primordial dans la formation du stagiaire. D’une part, leurs connaissances relatives aux contraintes rencontrées localement ou plus globalement sont indispensables. Les savoirs d’expérience (par exemple, compter les boîtes aux lettres pour évaluer le nombre de personnes présentes dans un immeuble) permettent de réduire les marges d’erreur. Malgré tout, un formateur rappelle « *la présence de personne éventuelle sera toujours une difficulté : vous ne saurez jamais* ». En effet, aucune technique

n'est une valeur parfaitement sûre : « *c'est la part de réalité que je maîtrise [...] le savoir dont je dispose sera une aide précieuse, jamais la solution miracle* » (Durrive, 2013). C'est donc au stagiaire de se positionner au regard, d'une part, de cette information partielle, et d'autre part, des enjeux de la situation. Le formateur, durant le débriefing, apporte au stagiaire une forme possible « d'*actualisation* et de *personnalisation* de la norme ». Cette expérience du formateur permet au stagiaire de toucher du doigt l'élasticité de la norme.

D'autre part et simultanément, il est tout aussi important de revenir (pendant le débriefing) sur le débat entre les contraintes existantes et les initiatives possibles qu'a vécu le stagiaire et qui s'est opéré durant la mise en situation. L'enjeu dans la formation est toujours d'accéder au point de vue permettant de prendre les bonnes décisions au regard d'une situation donnée. Pour le stagiaire, cela se traduit par la nécessité de faire l'effort nécessaire pour prendre position dans son activité c'est-à-dire entre le conditionnement (contraintes structurelles et conjoncturelles) et son point de vue ; en modulant l'un par rapport à l'autre. Ceci en prenant en compte les *débats de normes* qui ont lieu à plusieurs niveaux : pour le stagiaire (entre ses propres exigences et celles du formateur), entre le stagiaire COS et ses chefs d'agrès (aussi stagiaires) et au sein du groupe. La compétence se trouve en effet dans la faculté à prendre position et à trancher un *débat de normes* en fonction de la situation, des autres et de soi.

Un formateur l'exprime ainsi lorsqu'on lui demande ce qu'il attend des stagiaires : « *qu'il s'épanouisse dans son boulot [...] qu'il soit libéré, à l'aise.* » Le verbe « s'épanouir » prend sens quand l'individu est parvenu à conquérir des marges d'initiative dépassant les contraintes des situations rencontrées.

Conclusion

Il existe un *débat de normes* qui s'opère au sein de la synergie collective mais aussi à travers chaque individu à tous les niveaux de gestion opérationnelle (chef de groupe, chef d'agrès, chef d'équipe, équipier). Chacun d'entre eux rencontre des contraintes (positives ou négatives) et doit les gérer par une évaluation interne des enjeux et un arbitrage qui sera forcément personnel.

L'intérêt de la formation par mises en situation semble donc de permettre de créer des *débats de normes* s'approchant de ceux que le stagiaire est susceptible de rencontrer dans la réalité. Ceux-ci lui permettent de faire « *l'expérience des normes* » : se confronter à la contrainte et la dépasser par l'initiative en convoquant l'adhérence (l'ici et le maintenant) et la désadhérence

(le schéma de l'activité défini à l'avance). Ainsi, « monter en compétence » signifie construire son point de vue, se créer des marges d'initiatives et les déployer pertinemment. Le débat de normes n'étant jamais singulier mais toujours inédit, variable et incertain, « l'agir en compétence » est toujours à construire.

Bibliographie

AVVANZINO Nadia, TERRANEO Fabienne, *La construction de la compétence des étudiantes sages-femmes à partir d'un geste obstétrical*, Recherche en soins infirmiers, 2004 (n°76), p.30-49

DURRIVE Louis, *Compétence et activité de travail*, L'Harmattan, 2016, 256 p.

DURRIVE Louis, *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Octarès, 2015

DURRIVE Louis, *Une action de formation en milieu carcéral : un exemple d'approche des compétences par l'ergologie*, dans L'énigme de la compétence en éducation, De Boeck, 2002, p.169-182

PUDAL Romain, *Retour de flammes. Les pompiers, des héros fatigués ?* La Découverte, 2016, 180 p.

SCHWARTZ Yves, ECHTERNACHT Eliza, *Le corps-soi dans les milieux de travail : comment se spécifie sa compétence à vivre ?* Corps, 2009/1 (n° 6), p. 31-37

SCHWARTZ Yves, *Les ingrédients de la compétence : un exercice nécessaire pour une question insoluble*, Education permanente, 2009/3, p.9-23