

Gestion du stress : une vision Défense

Longtemps tabou, le thème du stress, chez nos concitoyens en général et dans le monde de l'entreprise en particulier, éclate au grand jour depuis plusieurs mois suite aux nombreux suicides médiatisés au sein de grands groupes français. Cette irruption soudaine de cette nouvelle problématique a d'autant plus surpris que l'on réservait souvent ce fléau à une forme de management très dur de type nippon ou, dans une moindre mesure, anglo-saxon. Ne nous définissons pas nous-mêmes comme le pays des 35H où l'on travaille moins que dans les autres pays développés au profit d'un bien-être individuel ? Cette vision était confortée par un regard étranger condescendant nous classant comme un peuple créatif mais peu travailleur.

Pourtant, **la corrélation entre volume de travail et stress est loin d'être linéaire**. Bien plus que le volume de travail, c'est sa qualité qui est en lien avec le phénomène du stress.

Il est donc urgent d'agir et cette action passe par une redéfinition du management à la française. Avant de prendre une feuille blanche et de réfléchir ex-nihilo, **il semble opportun de se pencher sur d'autres secteurs d'activités** qui semblent relativement épargnées par ce fléau.

Parmi ces secteurs figure le monde militaire. En effet, **cette institution doit préparer ses hommes et ses femmes à affronter un stress d'une intensité exceptionnelle**, celui du combat (relativement bref) comme celui de la vie dans une zone marquée par la violence, le tout loin du pays et des familles (stress dans la durée, sur plusieurs mois). **Force est de constater que, face à ces situations, le personnel des armées se comporte globalement admirablement bien sur les différents théâtres d'opération**. Parallèlement à ces engagements sur des théâtres de plus en plus difficiles, les armées conduisent des réformes sans équivalent dans le reste de la fonction publique depuis 1996 avec un personnel à 70% sous contrat de 1 à 8 ans en moyenne. Pourtant, cet environnement pour le moins marqué par l'incertitude et le mouvement n'occasionne pas de suicides récurrents ni de démissions en masse. La plupart des personnels souffrant de troubles psychologiques sont ceux qui ont été exposés aux horreurs des zones de combat. Rares sont ceux souffrant de pathologies issues d'un stress récurrent du type de celui produit au sein de grandes entreprises. Ainsi, pour une moyenne civile de 19 suicides pour 100 000 personnes par an, les trois armées affichent un taux de 15 sur la période 2001-2005¹.

Comment est-ce possible dans une société individualiste centrée sur le confort et le plaisir, acceptant de plus en plus mal la mort assumée ? Si le monde de la Défense développe son efficacité en s'imprégnant de certains modes de gestion issus du secteur privé dans le cadre de la Révision Générale des Politiques Publique (RGPP), il peut, sans doute et en retour, faire part de son expérience en termes de gestion de son capital humain. Une vision croisée ne peut être que salutaire.

Au premier abord pourtant, l'institution militaire pourrait être perçue comme facteur de stress à travers une hiérarchie vue comme pesante et autoritaire. La personnalité de l'individu ne pourrait s'épanouir, devant se fondre dans un moule rigide. Pas ou peu de « dialogue social » donc !

La réalité est tout autre. **Pour expliquer cet apparent paradoxe, il faut tout d'abord se pencher sur la notion d'engagement**. Si cette notion peut revêtir un aspect très fort, mutilant et destructeur à travers la notion de sacrifice pouvant aller jusqu'au don de sa vie, il revêt aussi et au quotidien un aspect positif, source de performance et de bien-être à travers le sentiment de servir des valeurs communes ciment d'une société. **Donner un sens à sa vie à travers le travail est un puissant facteur de motivation et d'endurance psychologique. Le monde de l'entreprise peine peut-être parfois à donner une dimension collective, des valeurs nobles à ceux qui travaillent à son succès.**

Cependant, ces valeurs fortes au sein des armées, collectives et nationales, si elles sont un gage de bien-être pour le soldat dans sa relation avec ses concitoyens, ne peuvent, à elles seules, être source de performance. En effet, lié à la qualité de l'instruction dispensée et à la notion de discipline, **un autre facteur est déterminant sur le champ de bataille : la**

¹ Extrait du document « Conduites auto-agressives dans les armées : tentatives de suicides et suicides. Résultats de la surveillance épidémiologique 2001-2005 », Ecole du Val-de-Grâce, Service de Santé des Armées.

cohésion de ce que l'on appelle en sociologie les « groupes primaires », c'est-à-dire les noyaux où tout le monde se connaît (jusqu'à 100 personnes environ, une compagnie). Si le sentiment de défendre son corps social pousse à aller au combat, il ne suffit pas lorsque le champ de la conscience se focalise sur sa survie dans l'action. **Or, cette cohésion ne s'improvise pas en tant de crise. Elle se cultive au quotidien dans une exigence gagée par une transparence teintée de chaleur humaine.**

Ces deux aspects (intégration du monde militaire à la société et cohésion des petits groupes) forment « l'esprit de corps », facteur d'efficacité bien plus grand que la seule technicité des armes. Et si cet « esprit de corps » n'était pas si loin de la notion d'*affectio societatis*, volonté commune à plusieurs personnes physiques ou morales de s'associer pour fonder une société ?

Cet esprit de corps, cet *affectio societatis* militaire, se vit par un rappel récurrent des valeurs de l'entreprise « armées » et un « management » en phase avec ces valeurs. Ce « management », appelé commandement, se distingue par quelques principes forts.

Citons tout d'abord **la pédagogie participative par objectif** qui a pour ambition de faire adhérer les subordonnés aux buts de l'action par une information aussi complète que possible sur les enjeux et une implication dans la définition des moyens pour atteindre ces buts. L'avis des subordonnés est non seulement admis mais suscité.

En toute logique, **la promotion par le mérite** et la gestion des carrières donnent corps et cohérence à cette pédagogie. Pour être la plus objective possible, elle s'articule autour de règles qui sont autant de garde-fous :

- un changement régulier (tous les deux ou trois ans) des chefs gage d'objectivité ;
- une évaluation mêlant notation annuelle et examens, concours ou formation professionnelle (encourager les individus qui s'adaptent) ;
- des objectifs annuels déterminés entre le chef direct et le noté. Au moins un point de situation est effectué en cours d'année. Le noté ne doit pas être surpris par sa feuille de notation, dans un sens positif comme négatif ;
- les notations des chefs directs sont passées entre les fourches caudines de la hiérarchie n+1 entourée de représentants de catégorie (engagé volontaire et sous-officiers anciens qui n'ont plus rien à attendre en terme de carrière. Ils sont élus par leurs pairs et ont un rôle de médiation pour éviter les partialités flagrantes) ;
- un avis donné à chaud par le chef sur la prestation de son subordonné au regard d'une mission confiée. Il est aussi important de féliciter que de blâmer. Dans ce dernier cas, les reproches sont exprimés dans un huit clos. Ne jamais mettre en porte-à-faux un subordonné, surtout s'il fait partie de la hiérarchie intermédiaire.

Soixante-dix pour cent des membres des forces armées servant sous contrat, **l'accompagnement des individus qui quittent l'institution est essentiel** pour assurer au personnel une sérénité propice à son épanouissement. Quitter un emploi n'est pas forcément facteur de stress à condition d'être accompagné lors d'un processus de reconversion. Est éligible à une aide personnalisée un militaire qui a servi au moins cinq ans. L'enjeu est double : ne pas laisser au bord du chemin un individu qui a servi « l'entreprise » et, par le biais d'une reconversion réussie, valoriser l'image de l'institution à l'extérieur ce qui rejillira à terme sur la qualité du recrutement.

Bien entendu, **il est du ressort des cadres de faire vivre au quotidien ces principes** de commandement/management. **Quelques attitudes sont alors recommandées voire cardinales. Le vouvoiement du supérieur en service** est une règle de base même si des relations amicales privées existent entre l'individu et sa hiérarchie. Le « patron » doit être impartial en fondant son jugement sur l'action de ses subordonnés au regard de l'intérêt général. **Cependant, le vouvoiement ne veut pas dire distance excessive. Le cadre doit être naturel dans ses rapports.** La « rigueur dans la bonne humeur » peut résumer cet état d'esprit. Il ne faut pas trop cultiver le secret du dirigeant enfermé dans sa tour d'ivoire, attitude peu susceptible de développer l'esprit d'équipe et source de fantasmes ou rumeurs les plus folles. En effet, **la transparence gage de confiance se développe par la communication et une connaissance approfondie de ses personnels.** Le chef se doit de cerner les compétences des uns et des autres mais aussi leur situation personnelle, sans immixtion. Ainsi, **un responsable ne doit pas hésiter à susciter** de la part du groupe avec qui il travaille au quotidien **une marque d'attention pour les événements heureux ou malheureux de chaque collaborateur.** Le monde du travail doit devenir une seconde

famille et non un lieu d'aliénation marqué par une vénalité excessive. Quand la situation est difficile, le salarié sera d'autant plus enclin à faire des efforts qu'il aura le réflexe « groupe ».

Ces principes généraux sont simples. Pourtant, on constate souvent qu'ils ne sont pas aussi partagés que le bon sens qui les anime.

Les armées et les entreprises ne sont donc pas des mondes si lointains car le facteur humain est au cœur de la réussite d'un groupe d'hommes et de femmes. Les armées se sont penchées et se penchent en permanence sur ces problématiques de commandement / management car elles sont vitales dans l'action. Ce qui est en jeu, ce n'est pas un chiffre d'affaire ou un marché mais la vie des hommes et, dans les situations les plus graves, la survie de nos valeurs. L'accomplissement de la mission dans l'horreur des combats suppose une résilience exceptionnelle du groupe.

Paradoxalement, des enjeux purement économiques et financiers entraînent des drames humains que seule la défense des intérêts vitaux de la société pourrait justifier. **Une vision croisée des modes de gestion du capital financier et humain est plus que jamais nécessaire. Une rationalisation de la gestion d'un côté et une rénovation de *l'affectio societatis* de l'autre...**