

**CENTRE D'ETUDES EN SCIENCES SOCIALES
DE LA DEFENSE**

**LES METHODES DE MESURE DU MORAL
DU PERSONNEL DANS LES GRANDES ENTREPRISES
PUBLIQUES ET PRIVEES**

Frank VERMEULEN

Juin 2008

TABLE DES MATIERES

Synthèse.....	7
Introduction générale.....	11
PREMIERE PARTIE - Le moral : une notion ambiguë dont le sens dépend des personnes, des circonstances et des époques.....	15
1. LE MORAL : UN CONSTRUIT HYPOTHETIQUE DE L'ETAT MENTAL.....	16
1.1 – Le moral d'un point de vue philosophique.....	16
Le moral du sage dans la cité en paix.....	16
Le moral comme équivalent du plaisir chez les épicuriens.....	17
Le moral d'acier des stoïciens.....	17
Le moral assimilé à la joie : la force de l'optimiste.....	18
1.2 – Du moral à la motivation au travail.....	18
La pyramide des besoins de Maslow.....	19
Les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène.....	20
Les facteurs de motivations intrinsèques et extrinsèques.....	21
Le sens de l'équité et la justice organisationnelle.....	21
L'effort orienté vers un but ou « résultat escompté ».....	21
Les forces incitatrices et consommatrices de motivation.....	22
La distinction entre la motivation et le processus de décision.....	22
1.3 – Le moral : reflet de l'harmonie entre l'esprit, l'émotion et le corps.....	22
Le lien intime entre la vie psychique et physiologique.....	23
Le cerveau cortical.....	23
Le cerveau émotionnel.....	24
Le moral ou l'état de « flux » symbolisé par le sourire du Bouddha.....	24
2. LE MORAL DES TROUPES.....	25
2.1 – Le moral : l'état psychologique individuel et collectif.....	25
Le « fighting spirit » ou « moral du combattant ».....	25
Les éléments constitutifs ou facteurs influençant le moral au combat ?.....	25
Les 6, 8, 15, ... dimensions prises en compte dans les mesures du moral.....	26
Le corps, un sujet tabou ?.....	27
2.2 – Le facteur déterminant de l'efficacité opérationnelle de l'armée.....	28
Une force comparée à la lame d'un poignard.....	28
Le commandement : clé de voûte du moral des troupes.....	28
Le moral dans les règlements militaires.....	29
La formation et l'éducation morale.....	29
2.3 – Les questions méthodologiques au centre des préoccupations.....	29
Que mesure-t-on ?.....	30
Que veut-on mesurer ?.....	30
Quels usages ?.....	31
Quel poids accorder à l'opinion publique ?.....	31
3. L'EQUIVALENT DU MORAL DANS LES ENTREPRISES CIVILES.....	32
3.1 – Un terme politico-militaire absent du vocabulaire de la vie des affaires.....	32
Le moral : un sujet délicat.....	32
Dévoué corps et âme au-delà du statut de salarié.....	32
La notion d'ambiance, climat social.....	32
Du « moral index » au « global pulse ».....	33
3.2 – Le défi de l'engagement du personnel.....	33

De la motivation à engagement au travail : un cercle vertueux.....	33
Les leviers de l'engagement.....	36
3.3 – Culture et mesure de l'opinion interne.....	38
Responsabilité de l'entreprise ou l'individu responsable de son moral ?.....	38
L'autonomie et l'esprit d'initiative	39
L'épanouissement des hommes et des femmes.....	39
La passion du métier.....	39
Innover dans la manière de manager, faire du business et communiquer	39
Les déterminants culturels nationaux.....	40
L'hybridation des cultures.....	40
L'impact du contexte économique.....	41
DEUXIEME PARTIE - Mesurer le moral ou manager l'engagement au travail ?	43
4. DU BON USAGE DES METHODES DE MESURE DE L'OPINION.....	44
4.1 – L'enquête mensuelle de conjoncture de l'INSEE : reflet du moral des Français ?.....	44
Une enquête harmonisée au niveau européen	44
L'indicateur résumé : une vision synthétique mais appauvrie de la réalité ?	44
La représentativité de l'échantillon et l'imposition de la problématique	45
L'obsession de la quantification.....	45
La médiatisation et son impact sur le moral.....	45
4.2 – Des approches adaptées selon les besoins et le but visé	46
Différentes appellations pour une variété de méthodes.....	46
Veille sociale et rapports avec les syndicats.....	46
Devenir l'employeur préféré à l'Horizon 2012.....	47
Benchmarking.....	47
Le besoin de solutions spécifiques	48
4.3 – Mesurer pour comprendre ou anticiper le changement ?.....	48
L'effet majeur de la magie du chiffre	48
Des résultats utilisés comme leviers du changement.....	49
L'impact sur la rémunération.....	49
Une certaine méfiance à l'égard des chiffres et de leur interprétation	49
Impact des évolutions de l'environnement	50
5. LE MODELE UNIVERSEL POUR PILOTER L'ENTREPRISE GLOBALE	51
5.1 – Des entreprises qui considèrent le monde comme leur jardin	51
5.2 – Du sondage d'opinion au vote de l'ensemble du personnel à travers le monde	51
Les KPI ou indicateurs de performance.....	52
Le modèle de vote ou véritable recensement des opinions	52
Les leviers de l'engagement.....	54
5.3 – Un processus récurrent avec des objectifs redéfinis en début de chaque année	55
L'implication de tous à tous les niveaux	55
Pas de mesure sans action : une tension permanente.....	55
Manager, c'est à la fois corriger et anticiper.....	56
6. LA FIN DE L'EXCEPTION FRANÇAISE ?.....	59
6.1 – Les entreprises de « service public » face aux défis de la mondialisation.....	59
Une définition du service public	59
Les péripéties de la libéralisation.....	59
Le service public et le statut du personnel : des éléments culturels essentiels.....	60
Le défi de la double convergence	61
6.2 – Différents dispositifs pour étalonner l'état de l'opinion de manière ciblée et régulière.....	61
Mesurer la confiance et l'adhésion aux stratégies de changement.....	61
Des sondages d'opinion pour mettre l'opinion interne et externe en miroir	62
Suivre de près l'évolution de l'opinion au risque d'une sur-sollicitation ?	62
6.3 – L'importance accordée à la veille syndicale	63

Anticiper les conflits potentiels	63
Les nouvelles tendances	63
7. LES APPROCHES OPPORTUNISTES DE LA MESURE DE L'OPINION	64
7.1 – Entre paternalisme et passion.....	64
Une vraie culture de l'entreprise	64
Des métiers vocation	64
7.2 – La préférence du qualitatif sur le quantitatif.....	65
Une méfiance à l'égard du quantitatif.....	65
Un dialogue social ancré.....	65
7.3 – Les nouveaux défis	65
Un contexte et une population différente	65
Des enquêtes ponctuelles	66
Conclusions et pistes d'investigation.....	67
Figures et tableaux.....	71
Références bibliographiques.....	73

SYNTHESE

Considéré comme la clé de l'efficacité opérationnelle d'une armée par tous les experts militaires, le moral ne joue-t-il pas un rôle tout aussi crucial dans la concurrence que se livrent les entreprises à l'échelle mondiale ? « Si les employés y croient, on a 70% de chances de succès »¹, affirmait Carlos Ghosn lors de la présentation du projet Renault à l'horizon 2009, ajoutant « ce qui m'importe (à propos des personnels de la firme) c'est leur motivation ». Dès son arrivée en mai 2005, se souvient-on à la direction du personnel : « il voulait prendre la mesure de la motivation, ou plus exactement de l'engagement du personnel ; un terme qui traduit mieux l'adhésion des collaborateurs aux valeurs du Groupe, leur fidélité à l'entreprise, leur capacité à se dépasser pour atteindre les objectifs. »

Le regain d'intérêt pour ce que l'on peut qualifier de source d'énergie que chacun porte au fond en lui donne lieu, depuis le début des années 1990, à un foisonnement de travaux scientifiques, méthodes rationnelles et recettes magiques pour gagner la bataille du moral. L'écoute des préoccupations, attentes et motifs de satisfaction ou d'insatisfaction des salariés fait maintenant partie des pratiques de management des grandes organisations privées et publiques, où l'usage des méthodes de mesure de l'opinion s'est considérablement développé au cours des vingt dernières années. De plus en plus de grandes firmes fondent en partie la réflexion stratégique, la politique de rémunération, les plans d'actions opérationnels, la communication interne sur différents types d'études comme : le baromètre de satisfaction, les enquêtes sur le climat social, et certaines établissent chaque année l'index d'engagement des collaborateurs.

Bien qu'ils soient sans doute les précurseurs de la mesure du moral des troupes², les militaires s'intéressent également de près aux approches mises en œuvre dans les grandes organisations civiles pour mesurer le moral du personnel. Le ministère de la Défense a donc décidé, en 2007, de réaliser un inventaire des méthodes de mesure du moral du personnel employées dans les grandes entreprises et d'examiner quels enseignements les armées pourraient tirer de l'expérience des organisations civiles, susceptibles de compléter ou de réorienter les méthodes utilisées pour mesurer le moral dans les armées.

Le moral : une notion ambiguë dont le sens dépend des personnes, des circonstances et des époques

Le moral est étroitement lié à la morale ou l'éthique (mores / ethos), une notion à laquelle l'action militaire n'échappe pas ! Aussi, c'est vers les sciences morales et la philosophie que l'on peut se tourner naturellement pour chercher à mieux appréhender la notion de moral.

Même s'il s'agit d'une notion différente, on confond aisément moral et bonheur, un thème qui a inspiré les Anciens aussi bien que les philosophes contemporains. Selon les philosophes classiques et idéalistes comme Aristote ou Pascal, avoir le moral signifierait vivre la vie la plus heureuse et la plus vertueuse possible dans une cité en paix. Chez les épicuriens, le moral équivaut davantage au plaisir, par opposition aux stoïciens qui envisagent le moral comme la capacité à endurer les épreuves de l'existence tout en gardant le goût de se battre pour vivre. Plus tard, Spinoza et Nietzsche assimileront le moral à la joie et l'optimisme, une véritable force dans l'action soulignée par les spécialistes du management aussi bien que du corps médical.

En dépit des nombreux travaux de recherche, la notion de moral n'est pas plus facile à définir dans le cadre de la vie professionnelle, où l'on emploie cependant plutôt des expressions comme la motivation ou l'engagement. À la suite de Maslow et d'Herzberg, pour qui le travail est le principal vecteur d'une vie réussie et le moyen d'atteindre la « réalisation de soi », les auteurs des théories classiques distinguent la motivation intrinsèque (plaisir de réaliser son travail) de la motivation extrinsèque (le travail en tant que moyen pour atteindre une fin comme le salaire ou le confort). De leur côté, les tenants des théories de la justice organisationnelle postulent que la motivation de l'homme au travail trouve sa source dans la disposition naturelle de chacun à vouloir ce qui est juste et équitable en comparant sa situation personnelle avec celle d'autrui. Les courants cognitivistes prétendent que la motivation est portée par un but et un résultat escompté, qu'il soit positif ou négatif. Enfin, les théories de l'autodétermination, voire de

¹ Le Point, n°1812, 7 juin 2007, p.89.

² Une commission au sein de l'Armée de Terre procédait, dès 1916, à l'analyse du contenu du courrier des soldats pour mieux appréhender le moral.

l'autorégulation, sont fondées sur l'hypothèse centrale que l'homme est motivé par le besoin de se sentir compétent, utile et d'être lui-même à l'origine de ses propres comportements. L'intégration des deux grandes théories ayant dominé la psychologie du XXe siècle : celle de Darwin et celle de Freud, ouvre une perspective entièrement nouvelle sur les émotions et le lien intime entre la vie psychique et physiologique. Le moral serait, par conséquent, un état d'harmonie entre l'esprit, l'émotion et le corps, ces trois dimensions se trouvant intimement liées, de façon consciente ou inconsciente.

Le « moral des troupes » est une expression courante dans la bouche des militaires. Clausewitz compare la force morale à la lame d'un poignard, tandis que le maréchal Foch considère que c'est le facteur essentiel de l'efficacité opérationnelle d'une armée, une fois éliminés les facteurs matériels. Bien qu'il désigne avant tout un état personnel, le moral du soldat est indissociable de celui avec qui il fait équipe, voire du groupe, et dépend en fin de compte du moral du commandement. Cependant, chaque corps d'armée revendique sa culture et ses modes opératoires spécifiques pour justifier une appréhension du moral et des méthodes de mesure qui lui sont propres. Si la prise régulière du pouls des personnels militaires et civils se veut la plus objective et la plus scientifique possible, la structure des enquêtes ainsi que les questions varient cependant sensiblement d'une armée à l'autre. Elles prennent en compte de six à quinze grandes dimensions (ex : conditions de travail, conditions de vie, intérêt du travail, carrière, relations humaines...). Notons que si le renforcement du moral des troupes fait explicitement partie des règlements militaires et des responsabilités du commandant, la délicate question des conséquences physiques du stress au combat n'est jamais abordée et semble difficile à traiter dans le cadre des sondages ou enquêtes d'opinion sur le moral des troupes.

Le moral est un terme spontanément associé au vocabulaire militaire et, pour ainsi dire, jamais utilisé dans les organisations civiles. Il est généralement considéré comme beaucoup trop centré sur la vie quotidienne et reflétant une sensation éphémère. En outre, le caractère sacrificiel attaché au vocable rendrait son utilisation inappropriée aux organisations civiles, exception faite d'une seule firme de rang mondial, qui a cependant abandonné son « moral index » et l'a remplacé, depuis le début des années 1990, par le « global pulse ». À la place de ce terme « politico-militaire », ceux de climat social, d'adhésion, d'implication et surtout celui très actuel d'engagement, sont jugés plus adaptés aux défis contemporains dans la vie des affaires. Indiscutablement considéré comme l'un des principaux leviers de la performance, l'engagement du personnel semble également conditionner la satisfaction des clients. Défini par une firme du secteur de la protection financière comme « *un attachement émotionnel et rationnel à un groupe ou à une organisation* », l'engagement est calculé à partir de la somme des réponses positives à des questions relevant de huit dimensions, respectivement : le leadership, l'efficacité de l'équipe, le management direct, les moyens pour faire son travail, la satisfaction au travail, la rémunération, la reconnaissance et les possibilités de développement.

Quels que soient les termes et les approches déployées dans les organisations civiles, il est indéniable que la prise en considération de l'opinion du personnel fait partie intégrante des valeurs prônées par les dirigeants, sans pour autant les rendre entièrement responsables du moral des salariés car, aujourd'hui, « chacun est responsable de son propre moral ». Cependant, en plaçant l'humain au cœur de leur politique de conquête des marchés à l'échelle mondiale, ces firmes se montrent en même temps particulièrement attentives aux déterminants socioculturels et économiques qui peuvent en partie expliquer les résultats des sondages et enquêtes d'opinion et orienter le mode de management.

Mesurer le moral ou manager l'engagement du personnel ?

Dès lors qu'il s'agit de mesurer l'état de l'opinion publique, les diverses approches et méthodes, quelles qu'elles soient, suscitent systématiquement la polémique. Le cas de l'enquête de conjoncture réalisée chaque mois par l'INSEE auprès d'un échantillon des ménages français, constitue une bonne illustration. Selon ses détracteurs, les indicateurs ne donnent qu'une vision réductrice de la réalité sur la foi d'échantillon dont la représentativité est contestée. L'obsession de la quantification et la médiatisation des résultats suscitent la remise en question de la crédibilité des sondages d'opinion en général.

Pratiquement, on recense une grande variété d'appellations, de méthodes et fréquences de sondages d'opinion et recensements selon le but visé par les entreprises. En moyenne, le taux de réponse oscille entre 60 et 80% pour des enquêtes comprenant entre 35 et 171 questions. Administrées soit à tout le personnel soit à un échantillon représentatif, calculé selon la méthode des quotas, les enquêtes sont réalisées en interne ou avec l'aide d'un prestataire extérieur. Dans la majorité des cas, les grandes firmes

privilégient le benchmarking, autrement dit la comparaison de leurs résultats avec celui des entreprises de rang et de secteur similaires. Pour les dirigeants, l'écoute et l'analyse des attentes des salariés sont des clés du management, tant pour mieux comprendre une réalité que pour la transformer. Au total, trois approches distinctes de mesure de l'opinion interne se dégagent à l'issue de l'étude des pratiques.

L'approche universelle

La première approche est utilisée dans les entreprises qui sont porteuses d'une vision globale et constamment à la recherche de méthodes de management universelles. Fédérant leurs troupes de toutes leurs unités autour de valeurs communes, ces firmes de rang mondial entendent relever le défi de la mondialisation en appliquant des méthodes de management similaires et en mesurant des notions identiques afin d'être ainsi en mesure de mieux comparer leurs évolutions entre elles et au sein de chaque entité ou département. En outre, pour jauger l'engagement du personnel, la majorité de ces sociétés ont recours aux mêmes prestataires de service et instituts de sondages. Pour ces firmes du CAC 40, les enquêtes d'opinion annuelles ne sont pas seulement le moyen de révéler des insatisfactions et des dysfonctionnements, mais elles permettent aussi de redéfinir le rôle du manager qui doit à la fois corriger et anticiper les points sensibles. Particulièrement orientées vers l'action, ces firmes font preuve d'une grande rigueur dans leurs méthodologies et font le choix du recensement pour mobiliser les salariés à tous les niveaux hiérarchiques, les impliquant ainsi dans la stratégie de l'entreprise. Grâce à cette tension constante, elles entendent devenir l'entreprise préférée, aussi bien des collaborateurs que des clients et des actionnaires. Afin de garantir le fragile équilibre reposant sur le maintien à long terme du trépied - actionnaires, clients, collaborateurs-, l'entreprise se positionne donc dans une dynamique de destruction créatrice, réinventant sans cesse ses modèles, ses méthodes et ses outils au travers d'actions concrètes à l'issue d'un processus de mesure récurrent qui s'apparente, dans le cas des meilleures pratiques observées, à un véritable vote annuel de tout le personnel.

L'exception française

La deuxième approche est le schéma retenu par les organisations qui exercent des activités de « service public » et peut prendre plusieurs formes, dont en particulier celle de veille syndicale. Acteurs majeurs de l'identité hexagonale, ces grandes organisations mesurent de façon très régulière des notions qui se rapportent davantage au climat social (perception qu'ont les collaborateurs de l'entreprise, degré de satisfaction, confiance en l'avenir, aptitude au changement...) qu'au moral ou à l'engagement. Au risque d'une sur-sollicitation de l'opinion, la culture du chiffre prédomine largement au sein du top management. Pour ces entreprises, dans lesquelles l'avis des syndicats demeure malgré tout très important, les plans d'actions ne sont donc pas les seuls vecteurs des enquêtes qui servent avant tout à anticiper les conflits. Cependant, ce modèle typiquement national de « l'exception française » n'est pas forcément viable à long terme et ces entreprises adaptent leurs enquêtes à de nouveaux thèmes tels les retraités et le développement durable, voire adoptent dans certains cas les méthodes universelles des firmes de la première catégorie, confirmant ainsi la tendance générale du management de l'engagement du personnel.

Les approches opportunistes

Enfin, la troisième approche est celle de l'entreprise qui agit de manière opportuniste, ne considérant pas la mesure du moral ou de l'engagement du personnel comme une question en soi. Les firmes patrimoniales, en particulier, caractérisées par un management quasi paternaliste en raison de leurs origines familiales, privilégient largement les approches qualitatives au détriment du quantitatif et s'estiment suffisamment proches du terrain pour connaître l'état d'esprit du personnel. Soulignons aussi qu'elles considèrent souvent la passion du métier comme un gage du bien-être constant des salariés. Mais face à de nouveaux défis comme le recrutement des jeunes, ou au moment d'une crise, certaines procèdent à des sondages d'opinion qui portent sur leurs problématiques spécifiques du moment.

Quelles évolutions pour la mesure du moral dans les armées ?

La philosophie de l'adaptation au changement, désormais familière dans le monde de l'entreprise, semble peu à peu appelée à s'étendre au monde militaire en bousculant les modes de pensée traditionnels. Dans une tribune publiée dans le quotidien Le Monde du 17 juin, le ministre de la Défense, Hervé Morin,

souligne combien la résistance au changement pourrait être un frein aux réformes de l'armée française voulues par le président de la République. De même, le langage employé devient similaire ; comme les salariés, les militaires sont sollicités pour « adapter notre défense au monde qui bouge (...), anticiper les crises et connaître précisément les menaces ». Alors pourtant que, contrairement à l'entreprise, son existence n'était pas remise en cause, l'armée doit désormais « bouger, s'adapter, c'est le prix à payer pour rester crédible ».

Deux options se dégagent de l'analyse des pratiques observées avec vigueur dans les grandes organisations civiles et dont les armées pourraient s'inspirer dans une logique d'anticipation pour se doter d'une « défense d'avance ». en matière de mesure du moral.

La première option reviendrait à conserver les différentes définitions, méthodes et utilisations des enquêtes propres aux divers corps d'armées. En poursuivant le mode de fonctionnement actuel, chaque armée pourrait ainsi continuer à affiner ses sondages et adapter au mieux les questions, dimensions et méthodes sociologiques en fonction de sa spécificité et sa culture à laquelle elle est tout particulièrement attachée. Cependant, cette option semble a priori contradictoire avec la rationalisation de l'organisation de la Défense et les restrictions budgétaires qui toucheront les armées. De plus, quand bien même les armées disposeraient de moyens supplémentaires pour mesurer encore plus précisément le moral du personnel civil et militaire, cela ne répondrait pas à leur souhait de mieux utiliser les résultats à travers des plans d'action concrets.³

La seconde option consisterait à homogénéiser les approches et méthodes de mesure du moral, à l'instar de ce que font les entreprises de la première catégorie. En effet, l'harmonisation des méthodes et la logique de management privilégiées par ces firmes répondraient au besoin exprimé par les armées. L'indicateur de mesure du moral mis en place par la Mission d'Aide au Pilotage serait ici envisageable et cohérent, contrairement à l'option précédente où la revendication des particularités culturelles serait un obstacle. À la lumière des entretiens réalisés pour cette étude, il nous semblerait envisageable de s'inspirer de la longue tradition de mesure du moral de l'armée de Terre pour créer une enquête commune à toutes les armées. Comme dans les entreprises à modèle universel, le questionnaire annuel serait composé de questions identiques à tous et complété par une minorité de questions spécifiques à chaque armée. Si cela est possible pour des entreprises multiculturelles implantées dans 86 pays, pourquoi cela ne le serait-il pas pour les armées ? Par ailleurs, cette approche permettrait aux armées de se comparer, d'ajuster leur mode de management et de mieux cibler les plans d'action à mettre en place à la suite des enquêtes. Mesurer moins mais mesurer ensemble et mieux pour agir, tel pourrait être le nouveau credo des armées françaises, rassemblées par un même défi, celui de s'adapter et d'anticiper. Les dirigeants des entreprises rencontrées seraient tout à fait favorables à une rencontre avec les hautes autorités des armées afin d'échanger sur l'état de l'art et les « bonnes pratiques » autour de thématiques centrales et communes au management des ressources humaines dans le secteur civil et militaire.

Quel que soit le modèle choisi, la clé de l'efficacité résiderait en définitive dans la rigueur des méthodes employées, leur adéquation avec la culture d'entreprise et l'humilité avec laquelle les dirigeants, managers et les personnels accueillent les enquêtes et sondages d'opinion. Ainsi, souligne le directeur des ressources humaines d'une grande firme présente sur les cinq continents : « il faut avant tout abandonner le mythe de la perfection, accepter d'être un système humain, et donc imparfait, pour ouvrir le dialogue. »

³ Conformément à la décision prise lors du comité de pilotage du 11 juin 2008, la troisième partie de la version initiale de ce rapport, qui donne un aperçu de la mesure du moral dans les armées françaises, ne figure pas dans la présente version finale. Bien que s'appuyant sur un important travail de recherche documentaire et de nombreux entretiens approfondis, ce thème mériterait une étude comparative à part entière, difficilement réalisable dans le temps imparti à l'équipe FVA management. Enfin, comme il avait été précisé dès le premier comité de pilotage, l'équipe de recherche est restée fidèle à son respect de la déontologie et à son habitude de protéger ses sources. Si les entreprises rencontrées ont toutes fait preuve d'une grande ouverture d'esprit et d'une réelle modestie en acceptant de dévoiler aussi bien leurs méthodes que les difficultés rencontrées, il est évident que les questionnaires et leurs réponses restent confidentiels, d'autant plus qu'ils coûtent en moyenne entre 300 000 et 600 000 €. De même, les questionnaires et les résultats des sondages des armées, n'ont jamais été soumis au regard extérieur des entreprises. Dans le cadre d'un séminaire organisé avec l'École de Paris du management, ces échanges et débats seront cependant tout à fait envisageables.

INTRODUCTION GENERALE

Faire l'inventaire des méthodes de mesure du moral en vigueur dans les grandes organisations supposerait que soit d'abord clairement défini le concept de moral. Ce qui constitue déjà un immense défi en soi. Que signifie l'expression « *avoir le moral* » ? Que l'on est de bonne humeur ? Heureux ? Joyeux ? Bien dans sa peau ? Optimiste ? Motivé ? Satisfait ? Physiquement en forme ? Pas stressé ? Confiant en soi, dans la vie et les autres ? Sans crainte devant l'avenir par rapport à la situation économique, au chômage, à la paix dans le monde ? Autant de notions proches de l'idée que chacun se fait du moral, un terme tellement banalisé que l'on a plus besoin d'adjectif pour dire que l'on a un « bon moral ». Aujourd'hui, on l'a ou on ne l'a pas !

Qualité impondérable, difficile à définir, le moral joue pourtant un rôle décisif dans les rapports humains, à fortiori dans le cadre d'un conflit armé. Les militaires sont sans doute des précurseurs naturels dans l'usage de méthodes opérationnelles pour mesurer le moral des troupes. Bien avant la généralisation des sondages sur le moral *des français, des ménages, des européens,...* les « commissions de contrôle de la correspondance militaire » procédaient, dès 1916, à l'analyse du contenu du courrier des soldats pour mieux appréhender le moral des combattants. Ces méthodes ont considérablement évolué au cours des dernières décennies. Aujourd'hui, chaque armée procède par ses propres moyens pour analyser le plus finement possible l'état d'esprit de ses troupes. L'armée de Terre, par exemple, évalue périodiquement le moral de son personnel et produit : le rapport sur le moral, la mesure de la satisfaction d'être militaire, la mesure du moral des formations ainsi que diverses études diachroniques sur des thèmes proches préoccupant le haut commandement (tout au long de l'année).

D'aucuns soutiendront à juste titre qu'aucune science, même la plus exacte, ne commence par définir l'objet de sa recherche.⁴ Au contraire, même les concepts fondamentaux qui semblent avoir été fixés une fois pour toutes dans des définitions évoluent et voient leur contenu constamment modifié. De plus, derrière l'usage courant du terme moral, on devine souvent la réalité d'une situation dont la personne elle-même n'a pas pleinement conscience ou dont elle ne sait pas toujours déchiffrer l'exacte signification. Sans compter que le moral est un phénomène, subjectif par nature, dont le sens varie selon les circonstances, les personnes et les époques et dont le déchiffrement circonstancié est une ambition qui dépasse largement le périmètre de cette étude. C'est un travail qui nécessiterait davantage de moyens et exigerait une approche pluridisciplinaire faisant appel à des connaissances approfondies en philosophie, sciences politiques, anthropologie, psychologie, psychosociologie, sociologie des organisations, économie du travail, neurologie, ou encore en biologie des comportements.

Malgré toutes ces limites qu'il faut garder présentes à l'esprit, l'on perçoit mal cependant comment échapper à l'exercice (plus ou moins académique) consistant à partir des différentes notions relevées dans la littérature et dans le langage commun pour tenter de définir le concept de moral, même de façon incomplète. À moins de conclure dès à présent notre inventaire des méthodes de mesure du moral en vigueur dans les grandes entreprises publiques et privées. Car, aussi bizarre que cela puisse paraître d'un point de vue politico-militaire, aucune d'entre-elles (à la seule exception près d'une firme de rang mondial comme nous le verrons plus loin) ne mesure le moral « stricto sensu » de son personnel. Un terme que cette firme a d'ailleurs abandonné depuis le début des années 1990, parce que jugé désormais incompatible avec les conditions de l'époque actuelle, où chacun est le projet de lui-même et donc responsable de son propre moral.

Questions soulevées par l'étude

Décidée dans le cadre du Comité de coordination des études prospectives à caractère politico-militaire, économique et social du ministre de la Défense et effectuée sous l'égide du Centre de recherche des Sciences Sociales de la Défense (C2SD), cette étude cherche à répondre à une série de questions que l'on peut résumer ainsi :

1. Quelle est la définition du moral, aussi bien sous l'angle de l'état de l'art que du point de vue des acteurs concernés par la mesure du moral dans les grandes organisations publiques et privées ?

⁴ Freud, S. (1968), *Métapsychologie*, traduction dirigée par J. Laplanche et J.-B. Pontalis, Editions Gallimard.

2. Quelles sont les différentes méthodes de mesure employées dans les entreprises pour mesurer la notion de moral ou son équivalent ?

3. Quelles sont les différentes caractéristiques des méthodes de mesure du moral ? Quelles sont les similitudes et les différences observées entre les grandes organisations publiques et privées et les armées ?

4. Quels usages fait-on des méthodes de mesure en vigueur dans les organisations cibles (performance, rémunération, etc...) ? Quelle est leur utilité perçue par les divers acteurs impliqués dans les processus de mesure, selon leur fonction, leur responsabilité, l'usage des résultats, etc. ?

5. Quels enseignements peut-on tirer de l'expérience accumulée par les organisations civiles dans la mise en œuvre de méthodes de mesure du moral du personnel et susceptibles de compléter ou d'optimiser celles en usage dans les armées ?

La méthode d'investigation

L'étude est fondée sur deux approches : une revue de la littérature et une série d'entretiens approfondis auprès de professionnels concernés par la problématique et qui se sont avérées d'autant plus nécessaires que l'étude comportait à la fois une dimension prospective et rétrospective importante ainsi qu'une visée opérationnelle évidente.

Ces deux approches, théorique et empirique, se sont également avérées très complémentaires. Les travaux de cadrage théorique préalable du concept de moral ont permis d'étayer le jeu d'hypothèses initiales nécessaires pour affiner le(s) canevas d'entretien avec les différents acteurs ; en retour, l'enquête sur le terrain a permis d'exploiter les données et méthodes observés à la lumière des théories passées en revue dans diverses disciplines.

Au sein des organisations, les entretiens ont été menés avec le Directeur des Ressources Humaines (ou le responsable du baromètre ou des études pour les structures disposant de cette fonction), la Direction de la communication interne, lorsqu'elle est chargée des études et enquêtes d'opinion interne, ainsi que les managers pour des unités de moindre taille. Il nous a paru opportun d'interviewer également quelques acteurs⁵ susceptibles de contribuer à mieux cerner les différentes approches et les pratiques en vigueur dans les grandes organisations et les armées. Au total, le rapport de l'étude s'appuie sur une cinquantaine d'entretiens approfondis, enregistrés et intégralement retranscrits pour permettre une exploitation exhaustive.

Plan du rapport

Ce rapport est organisé en deux parties.

La première partie montre clairement qu'un important flou entoure la notion de moral et que son sens varie selon les personnes, les situations et les époques. Des différents concepts philosophiques aux approches psychosociologiques et biologiques en passant par les théories économiques, le moral apparaît comme un état mental individuel et ou collectif, subjectif par nature et étroitement lié à la matière en général. Qu'il s'agisse de mesurer le moral des troupes dans les armées ou la satisfaction et l'engagement dans les entreprises civiles, les différentes dimensions du moral sont clairement identifiées et mises en évidence.

La deuxième partie inventorie les approches et méthodes de mesure déployées dans les grandes entreprises. Trois modèles se dégagent : l'approche universelle, en usage dans les firmes de rang mondial qui considèrent le monde comme leur jardin, celui axé sur la veille sociale qui est privilégié par les firmes issues du secteur des services publics qui sont en partie soucieuses de maintenir la paix sociale et enfin, les approches opportunistes des firmes ne privilégiant pas la culture du chiffre, mais la proximité, voire un quasi paternalisme dans le cas d'entreprises patrimoniales. Quelles que soient les tendances envisagées par les directions et les objectifs visés, les sondages et enquêtes d'opinion sont utilisés comme des outils du management des collaborateurs.

⁵ Il s'agit en particulier de quelques entretiens avec des experts dans les instituts de sondages (pour cerner leur perception de l'évolution des besoins, pratiques et attentes des dirigeants vis-à-vis de leurs fournisseurs d'enquêtes).

En conclusion, nous reprenons les principaux enseignements qui se dégagent de ce travail en recadrant précisément le sens qu'il faut leur donner, et en précisant deux options et plusieurs pistes de réflexion pour l'évolution des méthodes de mesure du moral dans les armées.

PREMIERE PARTIE

**LE MORAL : UNE NOTION AMBIGUË DONT LE SENS DEPEND
DES PERSONNES, DES CIRCONSTANCES ET DES EPOQUES**

1. LE MORAL : UN CONSTRUIT HYPOTHETIQUE DE L'ETAT MENTAL

Le moral est une notion ambiguë. Elle n'est en rien appréhendée sociologiquement, selon un représentant du Groupe d'Analyse Politique de l'Université Paris X – Nanterre. De fait, la définition du concept de moral n'est pas seulement l'affaire du sociologue mais suscite, rappelons-le, toute une série de questions qui traversent divers champs disciplinaires associant philosophie et sciences politiques, psychologie, psychosociologie, sociologie des organisations, économie du travail, neurologie, en particulier la biologie des comportements, etc.

1.1 – Le moral d'un point de vue philosophique

Le moral désigne une expérience, subjective par nature, qualifiée d'état mental. Pour appréhender cet état de manière objective, on peut en premier lieu s'inspirer de la partie de la philosophie qui traite de l'action, des normes ou des déviations, voire des types de solidarités, et que l'on appelle indifféremment la « morale » ou l'« éthique » (du grec, *ethos*=mœurs, ou *mores*=mœurs en latin). On admettra en effet que pour « avoir le moral » il faut avoir une vie morale, un « sentiment moral » ou « morale sense », assimilable au comportement *éclairé* des Anciens philosophes, *vertueux* des pères de l'Eglise ou *vaillant et courageux* de celui ou celle qui s'engage dans l'Armée.

Dans le langage courant, « faire de la morale » consiste à énoncer un certain nombre de règles d'action, tel le commandement dans la Bible « Tu ne tueras point », ou « Au combat, tu agiras sans passion et sans haine, en respectant les ennemis vaincus », dans le code d'honneur du légionnaire. Cette faculté d'évaluer les conséquences de ses actes et d'agir en accord avec la connaissance qu'il a de lui-même et des valeurs qu'il veut introduire dans le monde est le propre de la condition humaine. La vie militaire n'échappe pas à cette règle. En dépit de la brutalité de la guerre et de l'obscurité qui l'entoure, l'action du soldat n'est pas moins soumise au lien étroit entre le « moral » et la « morale ». Ces deux aspects sont indissociables dans l'action, comme les deux faces d'une même médaille, y compris dans l'exercice du métier des armes, selon le Général Jean-René Bachelet, commandant du secteur de Sarajevo dans le cadre de la FORPRONU, en 1995, au plus fort de la crise. ⁶

Le moral du sage dans la cité en paix

On assimile couramment la notion de moral et celle de bonheur, bien qu'il s'agisse de deux concepts différents. Le bonheur relie tout un réseau de sens bien plus large que ce que l'on entend communément aujourd'hui par « avoir ou non le moral ». Le fond de la distinction entre les deux termes réside, à notre avis, dans la conception même que les philosophes classiques se faisaient du bonheur comme « Souverain bien », en ne concevant qu'une seule voie pour y accéder. L'idée que l'homme puisse être heureux dans le mal et en l'absence de vertu est contraire aux fondements même de la philosophie de la plupart des Anciens pour qui un sage ne pouvait être malheureux, ni un salaud heureux, alors qu'aujourd'hui, on s'accordera rapidement dans le sens commun pour admettre le contraire à propos de l'expression « avoir le moral ».

Sujet de réflexion tombé en désuétude, comme si le problème ne se posait plus, le bonheur a de nouveau été investi par les philosophes au tournant du XXI^{ème} siècle. Il n'est évidemment pas question de faire ici un résumé, même succinct, de l'un des plus importants et des plus constants objets de la réflexion philosophique. Cela exigerait un travail considérable dont nous avons souligné l'impossibilité, rappelons-le, dans les limites de notre étude. Heureusement, une grande partie de cette tâche immense a déjà été réalisée avec beaucoup de talent par un philosophe contemporain, André Comte-Sponville, qui en a fait depuis plusieurs décennies l'un de ses thèmes favoris et dont nous nous sommes largement inspirés⁷.

D'après les philosophes classiques, avoir le moral c'est vivre à la fois la vie la plus heureuse et la plus vertueuse. Selon Aristote : « de tous les biens réalisables, le bien suprême c'est le bonheur, la chose du monde la mieux partagée, le motif de toutes les actions de tous les hommes, « y compris ceux qui vont se pendre » peut-on lire chez Pascal. « Par contre, en ce qui concerne la nature du bonheur, on ne s'entend plus et les réponses de la foule, ne ressemblent pas à celles des sages. » Le bonheur peut être atteint de

⁶ Bachelet, J.-R. (2007), « Moral, Morale », *Le moral et la dynamique de l'action, Partie I, Inflexions*, juin-septembre, n°6, La documentation Française.

⁷ Comte-Sponville, A. (2000), *Le bonheur désespérément*, Ed. Pleins Feux.

deux façons différentes : par une vie conforme à *la vertu*, c'est *le bonheur ordinaire des braves gens*, et par la contemplation de la vérité, c'est *le bonheur des sages ou des mystiques* qui « s'éprouvent tout simplement heureux, en hommes complets, – à l'opposé de l'homme du ressentiment impuissant, opprimé, rongé par la malveillance et l'animosité »⁸

Malgré sa conception idéaliste, voire aristocratique, d'un bonheur en adéquation avec une cité en paix où les conditions matérielles sont propices à la moralité et aux loisirs intellectuels de citoyens libres et de bonnes mœurs, il faut cependant reconnaître à Aristote le mérite d'avoir mis en évidence ces deux dimensions du bonheur. L'une mortelle et l'autre immortelle. Elles ne sont évidemment pas exemptes d'une part de chance et supposent réunis un certain nombre de conditions favorables, à la fois matérielles, individuelles et sociales.

Le moral comme équivalent du plaisir chez les épicuriens

Confrontées à une période historique plus trouble, les théories des épicuriens et des stoïciens ne témoignent ni de l'humilité, ni de la lucidité dont fait preuve le génie d'Aristote, toujours plein d'humanité, comme le souligne André Comte-Sponville. Pour Epicure, il s'agit de jouir le plus possible, au sens philosophique du terme, selon une démarche paradoxale qui est à la fois un hédonisme (du grec hêdonê, plaisir) et un ascétisme. Mais ce n'est qu'une contradiction apparente puisqu'il s'agit bien de jouir le plus possible tout en souffrant le moins possible, en apprenant pour cela à limiter ses désirs. Il ne s'agit pas de tomber dans la débauche, comme l'insinue généralement une image erronée de l'épicurisme.

Tout plaisir est considéré comme un bien, mais tous les plaisirs ne se valent pas. Boire du vin procure bien un plaisir, mais l'alcoolisme entraîne à terme davantage de souffrances que de plaisirs. Inversement, toute souffrance est un mal, mais n'est pour autant pas toujours à fuir. Ainsi, une consultation chez le dentiste est rarement une partie de plaisir, mais cette souffrance d'un temps limité vaut mieux que de garder une dent cariée qui fera souffrir pendant des années. Il s'agit de profiter le plus possible de la vie, ici et maintenant, en prenant garde de choisir, parmi les plaisirs, ceux qui sont compatibles avec le bonheur et d'éviter ceux dont la poursuite nous voue au malheur ou à l'insatisfaction perpétuelle. Ce n'est pas un simple évitement du danger mais la mise en application d'une sagesse pratique qui permet de vivre le plus intelligemment possible, afin de jouir le mieux possible.

Le moral d'acier des stoïciens

Au plaisir des épicuriens, les stoïciens semblent opposer une ascèse de la souffrance sans plaisir. À moins que le stoïcisme ne trouve le plaisir dans l'ascèse ? « Tout est opinion » affirme Marc Aurèle.⁹ « Ce qui trouble les hommes, ce ne sont pas les choses mais les opinions qu'ils en ont. »

Pour Saint Augustin (354-430) : « Les temps sont mauvais, les temps sont difficiles, voilà ce que disent les gens... Vivons bien, et les temps seront bons! C'est nous qui sommes les temps! *Tels nous sommes, tels sont les temps* »

Le moral se mesurerait donc à la capacité d'endurer les épreuves de la vie et, malgré les difficultés, de garder intact le goût de vivre. « Avoir le moral, c'est à la fois être dans une situation de détachement à la façon d'Epictète ou de Marc-Aurèle et, en même temps, être dans le refus, vouloir rebondir. » Il faut donc un peu de stoïcisme et un peu de Jean-Paul Sartre évoquant la volonté du sujet qui s'engage. C'est sans doute pourquoi le « drilling » militaire accorde une grande importance à tout ce qui permet de travailler le moral par une gymnastique du corps et de l'esprit.

Nietzsche critiquera plus tard cet idéal ascétique du « moral d'acier ». Il considèrera la souffrance comme une malédiction pesant sur l'humanité tout en exerçant en même temps une fascination « en raison d'un trait fondamental de la volonté humaine, son horreur du vide : elle a besoin d'un but. « L'homme ne refuse pas la souffrance en elle-même : il la veut, il la recherche même, pourvu qu'on lui montre le sens, le pourquoi de la souffrance. »

⁸ Nietzsche, F. (1971), *La généalogie de la morale*, traduction française, Editions Gallimard, p-37.

⁹ Marc-Aurèle (1992), *Pensées pour moi-même*, suivi de Marc-Aurèle d'Ernest Renan, traduit du grec par Vervliet, F., Editions Arlea.

Le moral assimilé à la joie : la force de l'optimiste

La notion de moral est également assimilée à celle de joie par des philosophes comme Nietzsche et Spinoza. Ces deux auteurs pensent la joie de façon assez similaire et comparable à ce qu'on appelle aujourd'hui le moral, parce qu'ils conçoivent l'individu en tant qu'affecté ou non d'une certaine « puissance », fait de désir ou d'optimisme dont cette joie dépend. »¹⁰

À la longue tradition qui, depuis Socrate dans Le Banquet de Platon, conçoit le désir comme un manque, Spinoza oppose la conception d'un processus affirmatif producteur, générateur de nos jugements. Loin de réprimer le désir, il en discerne la positivité et postule au contraire que « *le désir est l'essence de l'homme* ». La joie, qui ajoute à la satisfaction du désir le plaisir, lié au temps présent, constitue l'aboutissement de ce processus, le « couronnement » de la vie de celui qui est naturellement doué pour le bonheur, enchanté de son sort, et confiant dans la vie.

Les spécialistes du management ont théorisé depuis longtemps la force de l'optimisme. L'optimiste, c'est celui qui voyant un problème cherche à le résoudre et va de l'avant. A contrario, le pessimiste n'est-il pas un peu dépressif, léthargique et plus enclin à faire un mauvais travail ? « L'optimisme est de volonté », selon la célèbre formule du philosophe Alain¹¹. Le psychiatre Christophe André¹² distingue deux sortes d'optimismes. « Le premier est un moyen de défense qui s'apparente au déni de la réalité. C'est la politique de l'autruche. Et puis il y a une deuxième forme d'optimisme : face à l'incertain, supposer qu'il existera une issue favorable et agir pour la faciliter.»

Les optimistes ont un système immunitaire plus fort, remarque le psychiatre David Servan-Schreiber : « ils ont plus d'immunoglobulines, qui constituent la première barrière de défense contre les bactéries. » Son confrère, Patrick Lemoine, observe qu'en cas de maladie, la confiance en la vie augmente les chances de guérison : « Dans le pronostic de cancer du sein, le meilleur indicateur du moral est la réaction de la femme à l'annonce du diagnostic. Celles qui sont décidées à se battre sont mieux armées. » Le cancérologue américain, Jerome Groopman, a consacré un livre émouvant à ce sujet, dans lequel il raconte comment ses patients l'ont amené à s'interroger sur le rôle mystérieux de l'optimisme dans la guérison¹³. Il a découvert que le moral était crucial en cas de maladie. « C'est une véritable biologie de l'espoir qui émerge des labos de recherche, ouvrant de formidables pistes thérapeutiques. Nous produisons notre propre ersatz naturel de morphine. À l'intérieur de nos cerveaux se trouvent des substances chimiques comparables aux dérivés de l'opium. La confiance et l'expectative, qui sont des composantes cardinales de l'espoir, parviennent à neutraliser la douleur en libérant les endorphines et les enképhalines du cerveau, imitant les effets de la morphine. »¹⁴

1.2 – Du moral à la motivation au travail

Lorsqu'on l'emploie dans un contexte professionnel, la notion de moral évoque d'entrée de jeu la « motivation au travail ». Un concept qui n'est pas plus facile à définir, malgré l'abondance des travaux scientifiques, méthodes rationnelles et recettes magiques sur la bonne façon de motiver les individus au travail.¹⁵ Les phénomènes sont glissants et le sens des mots évolue rapidement comme l'illustre « l'engagement », le nouveau terme à la mode.

Pour tenter de voir plus clair dans la jungle des définitions¹⁶, on peut partir de la nouvelle taxonomie proposée par Ruth Kanfer, qui a inspiré Patrice Roussel¹⁷ dans un travail de synthèse remarquable où il tente de démontrer qu'au-delà des controverses, les différents courants théoriques en psychologie du travail convergent vers une approche intégrée de la motivation.

¹⁰ Atlan, H. (1999, 2003), *Étincelles de hasard*, Seuil, tome 1 et 2.

¹¹ Alain (1928), *Propos sur le bonheur*, Editions Gallimard.

¹² André, C. (2007), *Vivre heureux, psychologie du bonheur*, Editions Odile Jacob

¹³ Groopman, J. (2004), *La Force de l'espoir*, Lattès.

¹⁴ L'Express, *Et si on décidait... d'avoir le moral ?*, dossier paru dans l'édition du 31/01/2005

¹⁵ Toulouse, J.M. ; Poupard, R. (1976), La jungle des théories de la motivation au travail, *Revue Internationale de Gestion*, vol.1, n°1, p.54-59

¹⁶ On recense 140 définitions dans les travaux de Kleinginna, P.R., Kleinginna, A.M. (1981), A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition, *Motivation and Emotion*, vol.5, n°3, p.263-292

¹⁷ Roussel, P. (2000), *La motivation au travail – Concepts et théories*, note n°326, LIRHE, Université Toulouse I – Sciences Sociales

La pyramide des besoins de Maslow

Il est généralement admis que la motivation désigne « les forces internes et - ou externes qui produisent le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance d'un comportement » (Vallerand & Thill). Pratiquement, elle recouvre l'ensemble des efforts déployés dans le travail avec intensité et persistance vers des objectifs ou résultats attendus. Ces efforts sont définis comme la source d'énergie physique, intellectuelle et - ou mentale engagée dans une activité.

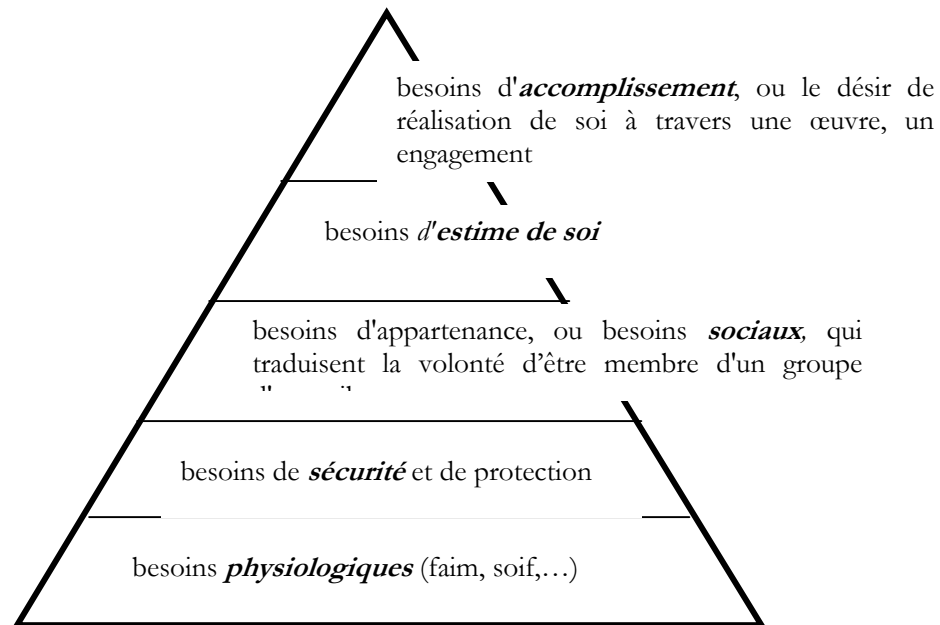


Figure 1 : La pyramide des besoins (d'après Maslow, 1943)

Selon A. Maslow, (1943), l'un des auteurs incontournables des théories de la motivation, celle-ci trouve sa source dans la volonté de chacun de *satisfaire ses besoins, hiérarchisés en cinq niveaux*, du plus élémentaire au plus élevé (Figure 1).

Tout individu cherche au départ à satisfaire ses besoins physiologiques, comme la faim ou la soif. Viennent ensuite les besoins de sécurité et de protection ; suivis par les besoins d'appartenance, ou besoins sociaux, qui traduisent la volonté d'être membre d'un groupe, d'une tribu ; arrivent après les besoins d'estime de soi. Au sommet de la pyramide, on trouve les besoins d'accomplissement, ou le désir de réalisation de soi à travers une œuvre, un engagement. De ce point de vue, le moral serait donc proportionnel au degré de satisfaction des besoins humains sur les divers plans ou niveaux : physiologie, sécurité, amour (appartenance), estime (reconnaissance), accomplissement personnel.

Comme n'importe quel travail scientifique, on peut critiquer la théorie de Maslow de plusieurs manières. D'abord en raison de l'importance exagérée qu'elle semble accorder à la progression séquentielle de la satisfaction des besoins. L'expérience montre que certains individus peuvent endurer des situations extrêmes, comme la guerre par exemple, tout en conservant de solides attaches sociales ainsi qu'un fort sentiment d'estime de soi, voire d'accomplissement dans l'engagement au service d'une cause ou d'un intérêt supérieur. En outre, les recherches récentes en neurosciences, en particulier dans le champ de la biologie des comportements, mettent en évidence que la satisfaction est étroitement liée à des mécanismes complexes neuronaux et végétatifs dont le fonctionnement demeure encore largement inconnu. La dimension pulsionnelle, les instincts et les traits de personnalité ne semblent pas suffisamment pris en compte dans la théorie des besoins. Ni le plaisir de la satisfaction qui l'accompagne, alors que, n'est-il pas ce qui nous permet de survivre ?¹⁸ Enfin, le modèle de Maslow semble faire fi de l'inconscient alors qu'« une représentation – ou tout élément psychique, qui est actuellement présente à ma conscience peut en être absent le moment suivant puis redevenir présent après un intervalle, sans changement, et ceci

¹⁸ Laborit, H. (1976), *Eloge de la fuite*, Coll. Folio Essais, Gallimard.

comme nous disons, en provenance de notre mémoire et non à partir d'une nouvelle perception de nos sens. »¹⁹

Les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène

Une décennie plus tard, en 1957, Frédéric Herzberg²⁰ introduit une distinction entre les facteurs de motivation et les facteurs de stimulation, ou d'hygiène (Tableau 1).

Les *facteurs de motivation* déterminent la manière dont l'individu s'investit dans son travail et l'importance qu'il accorde à ce que son activité professionnelle proprement dite lui apporte en termes de responsabilité, reconnaissance, promotion, d'accomplissement et de possibilités de développement personnel.

Les *facteurs de stimulation* ou *d'hygiène* concernent l'ambiance générale et les conditions de travail. Ils correspondent à un certain nombre de besoins humains jugés élémentaires par Herzberg, tels qu'une juste rémunération, la sécurité de l'emploi, des conditions décentes d'exercice de l'activité, une politique honnête de l'organisation à laquelle on appartient, un supérieur hiérarchique compétent et des bonnes relations avec l'entourage.

Mais la satisfaction de ces facteurs de stimulation ou d'hygiène a seulement pour effet de prévenir la démotivation au travail et ne constitue pas une source de motivation en soi.²¹

Facteurs de motivation	Facteurs de stimulation (au mieux indifférent, plus généralement sources d'insatisfaction au travail)
• L'accomplissement (réalisation du travail bien fait)	• Le supérieur hiérarchique (qualités-défauts)
• La reconnaissance de ses accomplissements	• La politique et l'administration de l'entreprise
• Le travail proprement dit (l'objet du travail)	• Les conditions de travail
• La promotion, l'avancement	• Les relations avec les collègues, subordonnés, supérieurs
• La possibilité de développement	• Le prestige
• La responsabilité	• La sécurité de l'emploi
	• La rémunération
	• Les facteurs de vie personnelle

Tableau 1 : Facteurs de motivation et facteurs de stimulation (d'après Herzberg, 1957)

Pour augmenter la motivation au travail et renforcer l'autonomie de l'individu, Herzberg prône l'enrichissement des tâches selon une approche qui cherche à équilibrer un rapport de force naturel. Comme Maslow, il considère la « réalisation de soi » comme l'objectif ultime et érige, a priori, le travail au rang de principal vecteur d'une vie réussie en rattachant peut-être trop hâtivement à son sujet d'étude ses hypothèses de départ.

¹⁹ Ibid. pp-174

²⁰ Cet auteur s'est consacré à l'étude de l'adéquation des méthodes de travail aux besoins humains ainsi qu'aux motivations de l'homme en activité. Ancien volontaire de l'armée américaine en poste au camp de concentration de Dachau au moment de la libération, il fut très impressionné par l'organisation insensée des camps. Après la guerre, il a d'abord travaillé sur les maladies mentales comme psychologue clinicien puis s'est peu à peu intéressé aux questions de psychologie industrielle pour terminer sa carrière comme professeur de management.

²¹ Autrement dit, selon Herzberg, on peut être satisfait (de sa rémunération, ses conditions de travail, ses relations avec les collègues, etc.) sans pour autant être « motivé » ou, au contraire, être insatisfait (de sa rémunération, ses conditions de travail, ses relations avec les collègues, etc.) tout en étant fortement « motivé » par l'accomplissement dans son travail proprement dit.

Certains théoriciens n'ont pas manqué de critiquer les préjugés implicites sur la nature humaine et les comportements individuels des deux auteurs incontournables des théories de la motivation. C'est notamment le cas de Mc Gregor avec sa théorie X, et bien avant lui de F.W. Taylor qui a mis au point l'organisation scientifique du travail qui porte son nom, pour remédier justement au manque de motivation des ouvriers. L'idéologie sous-jacente peut se résumer ainsi : l'individu moyen est contre l'idée de travailler (notion d'évitement) ; il est naturellement paresseux et doit être contrôlé et menacé de sanctions ; il préfère être dirigé et fuit les responsabilités. Toutefois, aucun ne justifie en réalité les raisons de cette idéologie ni la cause de son importance, notamment parce qu'ils n'ont pas souhaité l'aborder comme la rationalisation d'une pratique qui ne serait pas naturelle, mais bel et bien construite socialement.

Les facteurs de motivations intrinsèques et extrinsèques

Dans le prolongement du paradigme de la satisfaction des besoins, les auteurs des théories classiques de la motivation distinguent la *motivation intrinsèque*, qui désigne les comportements motivés par le désir de réaliser le travail à proprement parler et le plaisir qui l'accompagne, et non en raison d'un système de sanctions – récompenses, plaqué de façon externe et uniquement capable de gérer la motivation extrinsèque. La *motivation extrinsèque* caractérise les individus qui sont guidés par des mobiles de nature instrumentale, le travail n'étant qu'un moyen, en lui-même indifférent, pour atteindre une fin (salaire, confort, bien matériel).

Deci et Ryan (1971, 1975) postulent que le besoin fondamental de tout individu est de *se sentir compétent et libre*, une voie qu'ils exploiteront plus tard dans le cadre des théories de la régulation et de la métacognition. Le processus motivationnel dépendrait, selon eux, de tous les facteurs dispositionnels et contextuels susceptibles d'influer sur ces deux besoins moteurs de la motivation. Les recherches récentes dans ce domaine ont conduit Amabile (1993) à proposer la définition suivante de ces deux types de motivation : « Les individus sont intrinsèquement motivés lorsqu'ils effectuent une activité pour le *plaisir, l'intérêt, la satisfaction de curiosité, l'expression de soi ou le challenge personnel*. Les individus sont extrinsèquement motivés lorsqu'ils s'engagent dans une activité pour satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même. »

Le sens de l'équité et la justice organisationnelle

Pour les tenants des théories de la justice organisationnelle, la motivation de l'individu au travail trouve sa source dans la disposition naturelle de chacun à comparer sa situation personnelle avec celles d'autres personnes. À la suite des travaux de Festinger (1954) sur la comparaison sociale, la thèse d'Adams (1960), basée sur la théorie de la « dissonance cognitive » postule une tension psychologique lorsqu'il y a dissonance entre ce qui est perçu et désiré ou attendu, entraînant chez l'individu un comportement visant à réduire la tension et la dissonance. Greenberg (1987, 1990), distingue deux dimensions essentielles de l'équité organisationnelle : la justice *distributive* et la justice *procédurale*.

L'effort orienté vers un but ou « résultat escompté »

Pour les courants cognitivistes, la stimulation ou la force qui pousse l'individu à orienter son comportement dans une direction trouve sa source dans les buts qu'il valorise, ou mobiles d'accomplissement. Face au travail, l'individu procède à un arbitrage entre ses attentes d'affects positifs en cas de succès et d'affects négatifs en cas d'échec.

Atkinson (1957), connu pour son modèle de « *mobile à l'accomplissement* », considère la motivation comme le produit d'un processus dans lequel interagissent six facteurs, regroupés deux par deux. Pour que l'individu au travail soit motivé, trois conditions doivent être réunies : être motivé pour réaliser les tâches avec succès (mobiles d'accomplissement) ; percevoir la probabilité de réussir (expectation) et valoriser le succès (valeur incitative).

Vroom et sa théorie V.I.E., appelée aussi la « *théorie du résultat escompté* », considère le processus motivationnel comme une force déterminée par trois facteurs qui se combinent de façon multiplicative : l'attente (expectation), l'instrumentalité (I) et la valence (V). La force motivationnelle de l'individu exprime l'intensité d'agir pour accomplir une action ou pour adopter tel ou tel comportement dans son travail, selon un processus psychologique basé sur des choix raisonnés. Les choix dépendent, d'une part,

des perceptions et, d'autre part, des conséquences possibles des différentes alternatives qu'il évalue. La motivation au travail serait déterminée par les attentes de pouvoir réaliser des objectifs de performance grâce aux efforts que l'individu se sent capable de déployer. Ces attentes l'inciteront à agir s'il perçoit une relation d'instrumentalité. Il doit percevoir qu'il a des chances de recevoir telle ou telle récompense (salaire, promotion, temps libre, etc.) en fonction de la performance qu'il estime pouvoir atteindre. Ces relations d'attentes et d'instrumentalité produiront de la motivation si l'individu ressent de l'attrait (une valence) à l'égard des objectifs de performance et des récompenses espérées.

Les forces incitatrices et consommatrices de motivation

Prenant appui sur le caractère intermittent de la motivation dans la théorie de Vroom, d'autres auteurs se sont penchés sur les effets multiples et dynamiques des tendances motivationnelles manifestées par l'individu dans l'orientation et la durée des actions.

La théorie des dynamiques de l'action repose sur l'opposition entre deux forces motivationnelles qui détermineraient le comportement : les *forces consommatrices* et les *forces incitatrices*. Les dernières orientent le comportement, tandis que les premières entrent ultérieurement en action afin de diminuer la motivation pour cette activité. Lorsque les forces consommatrices l'emportent sur les forces incitatrices pour la plupart des activités de l'emploi occupé, l'on peut supposer que l'individu est démotivé.

La distinction entre la motivation et le processus de décision

On peut regrouper un dernier ensemble de théories de la motivation sous la bannière du paradigme de l'autorégulation ou métacognition relevant des approches systémiques dont les développements sont les plus récents. La théorie de la fixation des objectifs cherche à répondre à la question « comment motiver les gens ? » Elle propose comme solution « en fixant des objectifs ». Elle pose pour principe que les individus se comportent de façon rationnelle et consciente, mais introduit en plus de l'idée de choix cognitifs la notion de volition. Dans ces conditions, estime Le Saget (1994) « le manager ne « motive » plus, mais « réveille » l'attention, les motivations intrinsèques, qui dorment en chacun et sont le fruit du désir de comprendre, d'évoluer et de donner un sens à sa vie. »

Les théories de l'autodétermination sont fondées sur l'hypothèse centrale que le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements. « Ce qui donne le moral aux gens, observe Elisabeth Laville, cofondatrice du cabinet de conseil en développement durable Utopies, c'est le sentiment de pouvoir agir sur leur environnement. » Reprenant leurs travaux antérieurs, tout en les enrichissant à la lumière d'autres courants théoriques, Deci et Ryan (1985) optent pour une vision protéiforme de la motivation et distinguent trois états sur un continuum d'autodétermination. Ces théories sont encore trop peu appliquées aujourd'hui, et l'on ne dispose pas de suffisamment de recul pour en tirer des enseignements concrets pour les organisations. Parmi les pistes à explorer, retenons en particulier les recherches portant sur les processus décisionnels et celles sur les choix en amont : l'intention, la volition, ... le discernement ou l'art de la décision. ²²

Pour conclure ce bref aperçu des raisons pouvant expliquer les comportements des individus au travail, on ne manquera pas de mentionner Claude Riveline²³ qui propose une explication originale, basée sur les trois principes suivants. Un agent économique fonde ses jugements et ses choix, à un instant donné, sur un petit nombre de critères en privilégiant les critères numériques. L'agent économique établit logiquement ses choix de manière à optimiser les jugements dont il se sent l'objet. Les critères qui fondent les jugements dont un agent économique est l'objet ont pour origines les caractéristiques techniques de sa tâche, et les normes institutionnelles et culturelles qui s'appliquent à ceux qui le jugent. Cela expliquerait, selon cet auteur, que l'on voit tant de choix apparemment contraires au bon sens, mais cohérents avec la logique locale de l'acteur.

1.3 – Le moral : reflet de l'harmonie entre l'esprit, l'émotion et le corps

Située dans la ville universitaire d'Heidelberg, une école a mis, en 2006, l'enseignement du bonheur à son programme. Ce dernier comprend les trois domaines desquels il faut partir, selon le

²² Bougon, B. ; Falque, L. (2006), *Pratiques de la Décision, Développer ses capacités de discernement*, Ed.Dunod

²³ Riveline, C. (1991), Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations, *Annales des mines*, Paris

directeur de l'établissement, pour cerner un phénomène éphémère et volatile, qui résulte de l'harmonie entre « l'esprit, l'émotion et le corps. » et rappelle les travaux d'Henri Laborit²⁴ sur le rapport complexe entre l'activité hypothalamique (pulsionnelle), limbique (apprentissage et mémoire), et corticale (imagination) dans le processus de satisfaction, la gratification, le plaisir.

Le lien intime entre la vie psychique et physiologique

Deux grandes théories ont dominé la psychologie du XXe siècle²⁵ : celle de Darwin et celle de Freud. Il aura fallu plus de cent ans pour que leur intégration conduise à une perspective entièrement nouvelle sur les émotions et le lien intime entre la vie psychique et physiologique. Pour Darwin, l'évolution d'une espèce progresse par l'addition successive de nouvelles structures et fonctions. Chaque organisme possède donc les caractéristiques physiques de ses ancêtres, auxquels d'autres caractéristiques se sont ajoutées. On retrouve cette évolution par couches successives dans l'anatomie et la physiologie du cerveau humain ; les structures du cerveau sont identiques à celles des singes, et certaines parties plus anciennes sont même identiques à celles des reptiles. A contrario, les structures les plus récentes d'évolution - le cortex préfrontal (derrière le front) n'existent à ce degré de développement que chez l'Homme.

Freud a mis en évidence la dimension « inconsciente » d'une partie de la vie psychique, postulant l'existence de pulsions qui échappent non seulement à l'attention, mais plus généralement à la raison. Rappelons que la psychanalyse nomme « rationalisation » la justification d'une action dont les buts réels sont inavouables. Neurologue de formation, le père de la psychanalyse n'a jamais pu se résoudre à renoncer à l'idée que ses théories ne puissent s'expliquer en termes de structures et de fonctions du cerveau. Son fameux projet pour une « psychologie scientifique » s'est soldé par un échec, à défaut de connaissances suffisantes à l'époque sur l'anatomie du cerveau et par manque de moyens technologiques sophistiqués dont nous disposons aujourd'hui pour examiner « in vivo » les mécanismes de fonctionnement du cerveau. Mais ses intuitions sont confortées par les recherches récentes et trouvent aujourd'hui des applications concrètes dans les approches nouvelles de la médecine des émotions.

Le cerveau cortical

D'un côté, l'homme est doté d'un cerveau cognitif, conscient, rationnel, tourné vers le monde extérieur. Le néocortex, littéralement « nouvelle écorce » se trouvant à la surface, est du point de vue de l'évolutionnisme darwinien la couche la plus récente du cerveau. Chez l'homme, la partie du néocortex qui se trouve derrière le front, au-dessus des yeux, est particulièrement développée et présente une proportion bien plus importante du cerveau que chez tous les animaux²⁶. Ce cerveau cortical enveloppe le cerveau émotionnel qui est apparu plus tôt dans l'évolution. Sa surface plissée est constituée de six strates distinctes de neurones, parfaitement régulières et organisées pour le traitement optimal de l'information, presque comme dans un microprocesseur. Siège de la raison, il contrôle l'attention, la concentration, la réflexion, la planification, l'inhibition des pulsions et des instincts, l'ordonnement des relations sociales et, comme Damasio l'a démontré, le comportement moral.

Aujourd'hui, de nombreuses observations viennent étayer les travaux d'il y a plus d'un siècle du célèbre neurologue français, Paul Broca.²⁷ On lui doit notamment la découverte, dans le cortex de l'hémisphère gauche, de deux aires assez étendues et étroitement liées à la parole et au langage. « Le grand succès de l'évolution des hominidés, estime le prix Nobel John Eccles, a été assuré par l'organisation asymétrique du néocortex qui a potentiellement doublé la capacité du cortex (Levy, 1977). L'asymétrie corticale a été le facteur décisif de cette évolution. Le néocortex ancien, ainsi que ses fonctions sensorielles ou motrices, est resté sans modification et garde son fonctionnement symétrique. »

²⁴ Laborit, H. (1974), *La Nouvelle Grille*, Ed. Robert Laffont, pp- 287-288.

²⁵ Servan-Schreiber, D. (2003), *Guérir, le stress, l'anxiété et la dépression sans médicaments ni psychanalyse*, Ed. Robert Laffont.

²⁶ Eccles, J. C. (1992), *Evolution du cerveau et création de la conscience, A la recherche de la vraie nature de l'homme*, trad. Française, Lib. A. Fayard.

²⁷ Broca, P. (1878), *Anatomie comparée des circonvolutions cérébrales*, *Revue anthropologique* 2.

Le cerveau émotionnel

D'un autre côté, l'homme possède un cerveau émotionnel, préoccupé d'abord par la survie et avant tout branché sur le corps. Comme le préfigurait la théorie de Darwin, ce cerveau plus ancien que nous partageons avec tous les autres mammifères et, pour certaines parties, avec les reptiles, se situe au plus profond du cerveau humain. Paul Broca l'a décrit le premier et lui a donné le nom de « cerveau limbique ». Ce cerveau émotionnel contrôle le bien-être psychologique et une grande partie de la physiologie du corps : le fonctionnement du cœur, la tension artérielle, les hormones, le système digestif, l'appétit, le sommeil et même le système immunitaire. Il fonctionne souvent indépendamment du néocortex qui n'a sur lui qu'une influence limitée : « on ne peut pas commander à une émotion d'augmenter ou de disparaître de la même façon qu'on peut commander à son esprit de parler ou de se taire. »²⁸

L'architecture du système limbique est différente de celle du néocortex. Plus rudimentaire, son organisation cellulaire est aussi bien plus simple. La plupart des aires du cerveau limbique ne sont pas organisées en couches régulières de neurones assurant le traitement de l'information, mais sont plutôt amalgamés. Grâce à ses propriétés biochimiques différentes et à sa structure simplifiée, il permet en revanche un traitement beaucoup plus rapide de l'information. Dans la pénombre, par exemple, une branche sur le sol qui ressemble à un serpent peut provoquer une réaction de peur presque instantanée, avant même que le reste du cerveau ait pu compléter l'analyse pour conclure qu'il s'agit d'un objet inoffensif. L'apprentissage de la peur ne passe pas par le néocortex et la trace de la peur se forme directement dans le cerveau émotionnel.

Le moral ou l'état de « flux » symbolisé par le sourire du Bouddha

Avoir le moral revient donc à « être dans un état d'harmonie cérébrale. » Cet état de bien-être éprouvé par un individu lorsque les deux systèmes de son cerveau, le cortical et le limbique, sont parfaitement en accord. « Dans cet état, les pensées, les décisions, les gestes, affirme le psychiatre Servan-Schreiber, s'agencent et s'écoulent sans que nous y prêtions une attention particulière. Dans cet état, nous savons quel choix nous devons faire à chaque instant, et nous poursuivons nos objectifs sans effort, avec une concentration naturelle, parce que nos actions sont alignées sur nos valeurs. »

Mihali Csikszentmihalyi baptise cet état de « flux » (de l'anglais « *flow* »)²⁹. Il a pour symbole universel le sourire sur le visage de Bouddha. Les thérapies et méthodes nées de cette nouvelle médecine des émotions se fixent pour but d'aider chacun à apprendre à gérer par différentes techniques l'harmonie entre le cerveau émotionnel, qui donne l'énergie et la direction, et le cerveau cognitif qui organise l'exécution. Les désordres émotionnels, la baisse du moral, voire la dépression, sont la conséquence des dysfonctionnements du cerveau émotionnel. Puisque le corps est le principal champ d'action du cerveau émotionnel, ces désordres se traduisent par des symptômes physiques : fatigue inexplicquée, hypertension, troubles intestinaux, etc. Pour beaucoup, elles ont pour origine des expériences vécues dans le passé, sans rapport direct avec le présent, mais qui sont imprimées de façon indélébile dans le cerveau émotionnel. Ce sont ces expériences qui continuent souvent de contrôler notre ressenti et notre comportement, parfois plusieurs dizaines d'années plus tard.

²⁸ *ibid*, pp-23

²⁹ Csikszentmihalyi, M. (1990), *Flow : The Psychology of Optimal Experience*, New York, Harper & Row.

2. LE MORAL DES TROUPES

Le « moral des troupes » est une expression familière chez les militaires et fut employée pour la première fois par le Général Georges Washington, selon des sources américaines.³⁰ « C'est ce qui fait qu'on y va, qu'on grogne ensemble » résume un général. Autrement dit, l'élément déterminant de l'engagement au combat, a fortiori pour des unités engagées dans des opérations armées ou de protection et sécurité civile dans lesquelles l'individu engage sa vie et celle d'autrui.

2.1 – Le moral : l'état psychologique individuel et collectif

L'armée de Terre définit le moral comme : un « état psychologique individuel ou collectif se traduisant par une forte mobilisation positive et de l'enthousiasme à accomplir sa tâche ». Une définition qui fait largement écho aux récits des grandes batailles soulignant que l'attitude victorieuse des soldats est caractérisée par l'enthousiasme résultant du sentiment « d'œuvrer pour un idéal, un grand dessein, incarné par un chef en qui l'on a confiance. »

Même s'il s'agit d'abord d'un état éminemment personnel, le moral individuel du combattant est inséparable de celui des autres car, comme le résume très bien un militaire : « sur le terrain, nous sommes obligés d'être soudés et en adhésion avec les directives du gradé. » S'il est largement admis que le moral de l'individu influe sur celui de l'équipe, l'inverse n'est-il pas encore plus vrai, comme l'estiment des spécialistes de différentes disciplines des sciences humaines ? Or, cela constitue du même coup l'une des limites majeures des enquêtes d'opinion par sondage en général, puisqu'elles mesurent le moral individuel.

L'importance accordée à l'esprit d'équipe, aussi qualifié de « fraternité d'armes », se retrouve en permanence chez tous les militaires. Dans les armées, estime un commandant de la Marine « l'individualisme n'a jamais été aussi poussé à l'extrême que dans les organisations civiles » ; par exemple, la progression de carrière y serait beaucoup plus claire, transparente et structurée que dans le monde de l'entreprise. Nous sommes-là d'emblée dans le registre de l'institutionnel, des règles de la fonction publique et de la culture militaire.

Le « fighting spirit » ou « moral du combattant »

L'influence cruciale des facteurs d'ordre psychologique sur le moral du combattant est soulignée dans de nombreux travaux empiriques qui montrent, en outre, que les facteurs physiologiques ajoutent du poids à celui des éléments favorables au niveau psychologique³¹. Bon nombre d'exemples illustrent également que le succès des opérations antérieures renforce le moral des troupes : « toute réussite engendre l'optimisme et prépare un terrain favorable pour le prochain combat » provoquant un effet « boule-de-neige ».

Le récit de la campagne d'Ulm, en 1805, illustre bien la capacité des combattants à endurer des conditions matérielles extrêmement difficiles sans que cela n'entame leur moral. « Nuit et jour, les soldats marchent vers le Rhin, rapporte le capitaine Coignet. Même s'ils en viennent à traverser la France en dormant, se tenant tous par rang les uns aux autres pour ne pas tomber d'épuisement, la joie est sur tous les visages et dans les cœurs. Les efforts physiques et les conditions extrêmes n'ont qu'une influence limitée sur le comportement d'ensemble des troupes, même s'ils atteignent à coup sûr le moral de certains individus. Malgré les marches épuisantes, le temps épouvantable, et la nourriture toujours aléatoire, la troupe ne demande qu'à aller de l'avant, portée par l'enthousiasme et la communion avec la population française, la confiance dans l'Empereur et le sentiment d'apporter la liberté aux peuples opprimés. »

Les éléments constitutifs ou facteurs influençant le moral au combat ?

Le terme « moral » n'a pas le même sens dans les entreprises que dans l'armée et il faut également bien distinguer le moral en situation de crise de celui en temps de paix.

Parmi les facteurs-clés du moral de la troupe, on relève pêle-mêle dans les études historiques : le sentiment national, l'amour de la patrie, la personnalité du chef, le sentiment d'appartenir à un groupe, le

³⁰ Do not confuse morale, which refers to welfare as opposed to moral, which refers to the spirit.

³¹ Gal d'Armée Gambiez, F., Cl. Laroche, S. (1981), *Etude Historique sur le moral des combattants*, Rapport de synthèse, Institut d'Histoire Militaire Comparée.

cérémonial militaire, la confiance, le soutien de la population, les conditions climatiques, l'état du matériel, l'environnement, la solde, etc.. Mais il ne semble apparemment pas possible de trancher pour savoir s'il s'agit d'éléments constitutifs du moral ou au contraire de facteurs ayant une influence sur celui-ci.

Le sentiment national	L'environnement
L'amour de la patrie	La solde
La personnalité du chef	La confiance en ses camarades, son chef
Le sentiment d'appartenir à un groupe	La fierté
Le cérémonial militaire	La maîtrise des moyens techniques
La confiance en soi	Les facteurs psychologiques
Le soutien de la population	Le succès des opérations antérieures
Les conditions climatiques	La force d'âme du commandant
L'état du matériel	...

Tableau 2 : Eléments constitutifs ou facteurs d'influence du moral au combat

La confiance est considérée comme l'une, sinon « la » condition essentielle du moral au combat. Cette confiance ne se décrète pas : « elle se construit d'abord, pour un soldat, à partir de la connaissance de ses propres capacités et de ses limites, par celle des camarades ensuite, puis, enfin par la maîtrise des moyens techniques mises à disposition et l'exercice assidu afin d'entretenir des savoir-faire collectifs. »

Les 6, 8, 15, ... dimensions prises en compte dans les mesures du moral

Malgré d'évidentes similitudes, chaque armée a pourtant sa conception, sa propre représentation du moral qui se situe à la confluence du champ psychologique, économique et social. Bien qu'elles n'aient pas systématiquement défini le concept de moral et utilisent parfois des notions voisines comme la *satisfaction* ou *l'engagement*, toutes les armées procèdent en revanche à des études, rapports et enquêtes d'opinion visant à prendre régulièrement le pouls des personnels militaires et civils de la « façon la plus objective et la plus scientifique possible. » Selon un expert des enquêtes d'opinion, il s'agit d'un jeu sémantique dans lequel les facteurs influents sont cependant souvent les mêmes. Les prismes sont légèrement différents, mais le paradigme sous-jacent est identique.

Les enquêtes d'opinion dans la Marine tiennent ainsi compte de 8 dimensions principales, respectivement : l'activité proprement dite, les conditions de travail, les conditions de vie, l'ambiance au travail, la carrière, la rémunération, l'institution.

En l'absence d'une définition précise du moral, l'Observatoire Social de l'armée de l'Air s'appuie sur le postulat suivant : « un personnel ayant bon moral est un personnel motivé, disponible, fidèle et engagé. » Ce n'est donc pas directement le moral qui est mesuré, mais ses principaux déterminants, regroupées en 6 dimensions pour le personnel militaire : intérêt du travail, spécificités liées au statut militaires, carrière, conditions de travail, conditions de vie et relations humaines.

Le Service de Santé des Armées applique les consignes de la MAP (Mission d'Aide au Pilotage) et mesure la satisfaction du personnel selon une approche épidémiologique couvrant 15 domaines : conditions de vie, conditions de travail, l'intérêt du travail, la carrière, les relations humaines, etc. À l'instar de toutes les autres en usages dans les armées, son enquête d'opinion sur le moral du personnel pose également la question : « avez-vous le moral aujourd'hui ? »

Le SGA juge la notion de moral extrêmement difficile à définir et intègre progressivement cette problématique dans le cadre de la mise en place de l'I2M (Indicateur de Mesure du Moral). À ce terme d'origine militaire, celui de climat interne ou climat social semble préférable, car « le moral inclut la sphère privée et n'est pas considéré comme une notion sociologique ».

Dans la Gendarmerie, on admet volontiers la difficulté de définir de façon univoque et définitive le concept de moral. Les spécialistes des études et enquêtes d'opinion n'hésitent pas à établir un parallèle avec la mesure du Q.I. (quotient intellectuel) d'un individu. « Le moral, c'est comme l'intelligence : c'est le résultat de ce que mesurent les tests ! » L'appréciation du moral des personnels repose sur un spectre d'analyse volontairement large, correspondant à l'examen de leurs motifs de satisfaction, de leur motivation à l'égard des missions dévolues, de leurs attentes et de leurs inquiétudes. En outre, les dimensions prises en compte dans le sondage sur le moral sont les suivantes : conditions de travail (charge de travail, effectifs de l'unité, locaux de service, moyens matériels, ...), emploi, carrière, formation (organisation et emploi des unités, intérêt de l'emploi, responsabilités exercées, reconnaissance du travail, relations professionnelles, avancement, notation, ...), concertation, communication (prise en compte des préoccupations professionnelles, instances de concertation, communication interne, ...), conditions de vie (affectation, logement, emploi du conjoint, scolarisation des enfants, temps libre, rémunération, ...), soutien (protection juridique, soutien santé, soutien social, reconversion, ...).

Le corps, un sujet tabou ?

Les conséquences physiques du stress, a priori particulièrement élevé dans le cas des militaires en opération, ne semblent pas abordées. À notre connaissance, elles ne font pas l'objet d'un questionnaire distinctif dans les sondages d'opinion, hormis un seul item traitant dans l'un des cas recueillis sur le terrain la confrontation à la violence organisée. Dans le même ordre d'idées, les enquêtes d'opinion courantes ne comportent pas de questions directement liées aux risques encourus. Selon plusieurs interlocuteurs : « Le risque de mort ne pourrait être abordé que par un psychologue. Il y a un vrai déni face à la forte violence à laquelle les personnels en opération, comme les gendarmes, sont confrontés. » Ce déni a un aspect protecteur : c'est un mécanisme de défense. Les questions sur ce sujet semblent extrêmement difficiles à traiter et le corps apparaît comme un sujet tabou dans les enquêtes d'opinion.

Comparés aux personnels du secteur privé, les militaires connaissent un taux plus élevé de décès reconnus imputables au service, hors maladie et accidents de trajet, alors même que les armées n'ont pas connu d'engagement massif de haute intensité au cours de ces dernières années.

	Secteur privé	Fonction publique civile de l'Etat	Police nationale	Sapeurs pompiers professionnels (civils)	Militaires
Nombre moyen de décès par an	69,6	29,3	3,7	4,8	33,2
Taux annuel de décès pour 100 000 agents	4,1	1,5	3,5	14,7	9,9

Tableau 3 : Nombre et taux moyen de décès imputables au service pour 100 000 personnes en activité – Période 1999-2004 (Haut Comité d'évaluation de la condition militaire, 1^{er} rapport, 1^{er} février 2007)

On note que, sur la période 1999-2004, le nombre annuel moyen de décès de militaires imputables au service, hors maladie et accidents de trajet, a été de 33,2, soit 9,9 décès pour 100 000 militaires en service (Tableau 3)³².

³² Haut Comité d'évaluation de la condition militaire, 1^{er} rapport, 1^{er} février 2007

2.2 – Le facteur déterminant de l'efficacité opérationnelle de l'armée

De l'avis unanime, le moral est une notion difficile à cerner et a fortiori à mesurer. Le Maréchal Foch écrit à ce propos sans ambages : « Le moral c'est ce qui détermine le rendement, une fois éliminée l'influence des causes mesurables »³³ ; autrement dit, le moral est le facteur décisif dans la victoire mais n'est pas mesurable sauf en termes relatifs au rendement !

Une force comparée à la lame d'un poignard

Clausewitz compare le moral à « la lame » d'un poignard³⁴ dont le manche constituerait la technologie. L'efficacité d'une armée repose, selon lui, sur deux facteurs primordiaux : les *forces physiques* et *morales*, qui forment ensemble un seul système opérationnel. Par analogie avec le poignard, les capacités physiques, matérielles, constituent le manche tandis que la lame incarne « la force morale », considérée comme le facteur décisif de la victoire.

Selon les auteurs, la force morale désigne tantôt « le courage, la volonté, la créativité, le leadership et l'innovation. Et où se concentre-t-elle ? À la pointe de la lame dans la métaphore de Clausewitz. Même s'il ne sous-estime pas l'impact de la technologie, il ne pouvait cependant pas prévoir les progrès technologiques immenses des dernières décennies et ses effets synergiques exponentiels, Clausewitz semble considérer à juste titre que le moral est l'élément crucial pour gagner la guerre.

Après la guerre de Corée, T.R. Fehrenbach³⁵ notera également combien le moral des troupes est le facteur déterminant dans l'issue d'un conflit armé : « you may fly over a land forever; you may bomb it, atomise it, pulverise it, and wipe it clean of life – but if you desire to defend it, protect it, and keep it for civilization, you must do this on the ground, the way roman legions did, by putting your young men into the mud. »

Le commandement : clé de voûte du moral des troupes

Vertu du chef, par excellence, la force d'âme et le commandement est considéré comme la clé de voûte du moral des troupes. Le décret du 20 octobre 1892, portant règlement sur le service intérieur en parle sous l'angle de « l'action bienveillante que les chefs doivent exercer sur leurs subordonnés. » Le décret du 1^{er} avril 1933 portant règlement du service dans l'armée reprend des termes analogues au titre 1^{er} de l'article 3 : « Responsable de tous les actes de la troupe qu'il a l'honneur de commander, le chef développe constamment les qualités morales de ses subordonnés. » La responsabilité du chef militaire dans le long terme et en amont de l'engagement opérationnel, à chaque échelon de la hiérarchie, est donc d'assurer la préparation morale de son unité sur le plan éthique, sociologique, psychologique, physiologique.³⁶ Dans l'affrontement, il revient également au chef de gérer le moral de la troupe et d'anticiper les signes d'usure psychologique ou physique en prévoyant les phases de remise en condition (relève, repos, détente, ...).

L'étude du moral dans l'Armée Rouge durant la guerre germano-soviétique, entre 1941 et 1945, constitue à ce titre un excellent contre-exemple. C'est une armée dans laquelle, selon les événements, le commandement militaire, la direction politique et les services de sécurité prennent tour à tour le pas l'un sur l'autre, ce qui n'était le cas d'aucune autre armée au monde. Dès lors, l'ascendant du chef, celui qui exerce effectivement le commandement ne paraît pas jouer le rôle capital qu'il a dans les autres armées.

³³ Foch, (1903), *Des principes de la Guerre*, Imprimerie Nationale, 1996, Paris.

³⁴ Clausewitz, C. von, (1952), *Vom Kriege*, 16.A., hrsg. V. Werner Hahlweg, Bonn, S.177 (zit.: *Vom Kriege*), p. 255.

³⁵ Fehrenbach, T.R. (1963), *This Kind of War: A Study in Unpreparedness*, Macmillan, New York.

³⁶ Kirsch, H. (2007), Les forces morales dans la préparation opérationnelle, définition, consolidation, mesure, Le moral et la dynamique de l'action, *Inflections, Partie I, La documentation Française*, pp. 39-60.

Le moral dans les règlements militaires

Le moral a également sa place dans la réglementation³⁷ militaire qui le considère comme un facteur important à plus d'un titre, même si elle ne semble aborder le moral que de manière « furtive » d'après certains experts militaires.

L'étude comparative de Michel Yakovleff³⁸ est riche d'enseignements sur la manière dont les règlements traitent la question du moral et de la morale dans les différentes armées des grandes puissances.

En France, le « Règlement de discipline générale », régulièrement mis à jour (la dernière édition date de 2005 et intègre la professionnalisation des armées françaises), reprend l'essentiel de ce qui est autorisé et interdit. Sa comparaison de deux textes emblématiques, « Le code du soldat », de l'Armée de Terre, ainsi que, « Le code d'honneur », du légionnaire, mettent bien en évidence les différences culturelles dans le rapport de l'Homme à l'Institution, même si les deux textes font évidemment référence aux mêmes valeurs. Toutes les armées considérées dans cette étude ne disposent pas de textes de portée aussi riche que la France et l'Allemagne qui se distinguent à maints égards. En particulier vis-à-vis des Etats-Unis où prévaut une approche quasi mystique « peut-être par mécanisation de l'individu, pratiquement assimilé à son arme. »

Le décret 75-675 du 28 juillet 1975 portant règlement sur la discipline générale mentionne le terme « moral » à l'article 23 – protection du moral et de la discipline : « il est interdit d'introduire des publications cherchant à nuire au moral. »

Le règlement du service en campagne de l'armée de terre attire l'attention sur la défense du moral du combattant et précise : « la défense psychologique est la condition essentielle à protéger une troupe contre toute attaque à son moral. » Il s'agit là d'attaques prononcées par l'adversaire. Les mesures à prendre en l'occurrence, précise le texte, sont « des mesures permanentes du ressort du chef, qui procèdent de la connaissance des hommes et visent au maintien de la discipline et à l'éducation de la troupe. »

La formation et l'éducation morale

Le même règlement précise plus loin : « l'éducation (de la troupe) permet d'obtenir le renforcement de son moral. » L'Armée de Terre enseigne ainsi en permanence à ses cadres les multiples façons de renforcer le moral au titre de la formation à l'exercice de l'autorité.

Le règlement de service intérieur de l'Armée de Terre (décret 75-680 du 30 juillet 1975) stipule en son article 7 : « la formation (du personnel) comprend l'éducation morale. L'éducation morale est un souci constant du chef de corps; il insuffle à ses hommes le sens de l'honneur et du devoir. » L'article 9 traite de « l'esprit de corps » et plus généralement du style des relations humaines au sein de l'armée, l'information, la tradition, le cérémonial. On peut ainsi lire au chapitre V : « les traditions aident à créer l'esprit de corps et, par conséquent, contribuent à entretenir l'élan, la cohésion et le moral. »

2.3 – Les questions méthodologiques au centre des préoccupations

D'une armée à l'autre, le moral reste malgré toutes les similitudes une notion susceptible de recouvrir des réalités tellement différentes qu'il paraît, a priori, délicat de le mesurer à l'aide d'une méthode ou d'un indicateur unique. Chacun a sa conception du moral et invoque ses différences culturelles pour justifier sa définition et les spécificités de sa méthodologie et son approche.

Dans le même temps, il paraît légitime de suivre le moral des troupes pour l'ensemble des corps d'armées. Le groupe de travail, piloté par la MAP (Mission d'Aide au Pilotage), a d'ailleurs mis au point un indicateur du moral commun pour toutes les armées, l'I2M (Indicateur de la Mesure du Moral), destiné à être remonté deux fois par an jusqu'au ministre de la Défense.

³⁷ cf. Statut Général des militaires, décrets et règlements portant sur le service dans l'armée, la discipline générale, le service en campagne, etc.

³⁸ Yakovleff, M. (2007), *Fondement du moral et de l'éthique dans les armées : des différences révélatrices entre proches alliés*,

Ces questions étaient déjà au centre des débats sur la mesure du moral dans les armées. Cette journée d'étude, organisée par le C2SD en 1997,³⁹ a débouché sur une réflexion concernant les éventuels aménagements des méthodes actuelles dans le cadre de notre étude et à laquelle toutes les armées sont aujourd'hui associées.

Que mesure-t-on ?

Bien avant la généralisation des sondages du moral des Français, des ménages, des Européens ou des chefs d'entreprise, les « commissions de contrôle de la correspondance militaire » de l'Armée de Terre procédaient, dès 1916, à l'analyse du contenu du courrier des soldats pour mieux appréhender le moral des combattants. En 1943, la Marine a mis en place le rapport sur le moral, en s'appuyant sur un modèle spécifique eu égard aux trois autres armées puisque, dès le départ, la décision était prise d'acheminer le rapport directement au chef d'état-major. L'Armée de l'Air a adopté un dispositif de sondage sur le moral en 1968.

Ces méthodes ont considérablement évolué au cours des dernières décennies. Aujourd'hui, chaque armée procède par ses propres moyens pour analyser plus ou moins finement le moral des troupes. Chacune des armées met en avant sa spécificité et ses différences sur le plan technique, institutionnel, culturel, historique, ... qui forment autant de registres de justification de l'action. La masse considérable d'informations régulièrement produites par les services respectifs des différentes armées permettent de répondre amplement à de très nombreuses interrogations et questions en provenance de diverses origines. Pratiquement, on est capable de fournir une vision très complète des multiples aspects de la vie courante des militaires en temps de paix ou en mission sur le territoire national. En revanche, les dispositifs recensés ne permettent, a priori, pas d'évaluer avec précision l'aptitude à affronter le combat.

La professionnalisation des armées ainsi que les effets induits par les contraintes budgétaires sur la rationalisation des modes de gestion entraînent des mutations profondes qui bousculent le mode de pensée et de fonctionnement traditionnel des militaires⁴⁰. La pertinence de ce que mesurent les divers dispositifs de sondage du moral et les rapports correspondants dépend étroitement de la manière dont ils permettent de rendre compte comment les armées s'adaptent aux multiples changements et aux sollicitations de leur environnement interne et externe.

Le moral est de fait souvent associé à une situation connue, routinière et relativement stable. « Or, on ne mesure la réelle force morale d'un individu ou d'un groupe qu'à sa capacité à garder le moral lorsqu'on modifie ses repères habituels. » Comme toutes les grandes organisations contemporaines, les armées vivent de plus en plus des situations instables, d'où l'intérêt aujourd'hui manifesté pour la capacité de résilience, celle qui permet de réagir et de se régénérer. De même, les situations de combat ne sont jamais identiques à ce qui a été prévu et il faut en même temps, pour avoir le moral, anticiper davantage le négatif que le positif.

Dans ce nouveau contexte se pose évidemment la question « comment faire évoluer la mesure du moral » en s'inspirant le cas échéant des méthodes qui ont fait leurs preuves dans les grandes organisations civiles ? C'est une question certes importante, mais qui ne dispense pas de répondre aux questions concomitantes. Mesurer, quoi ? pour qui ? pour en faire quoi ?

Que veut-on mesurer ?

En matière d'enquêtes d'opinion, tous les spécialistes s'accordent sur la nécessité de s'assurer, en premier lieu, que « ce que l'on mesure, mesure bien ce que l'on veut mesurer ». Veut-on mesurer le moral sous l'angle du commandement ou de l'aptitude au combat ? Évaluer l'état de préparation opérationnelle des équipages ? Ou s'agit-il de prendre la mesure de l'opinion sur la vie du personnel civil ou militaire en temps de paix, ses besoins, ses motivations et son degré de satisfaction ? Ce qui n'est pas nécessairement représentatif du moral du combattant en opération !

Certaines revendications ou préoccupations catégorielles du personnel, notamment concernant les conditions matérielles jugées démotivantes, ne traduisent pas forcément l'état du moral des troupes,

³⁹ http://www.c2sd.sga.defense.gouv.fr/IMG/pdf/mesure_moral_09_97.pdf

⁴⁰ Lenoir, J., Gal Irastorza, E., Gal Baër, A. (2001), Les effets sismiques de la professionnalisation des armées, *Séminaire Vie Collective*, Ecole de Paris du management.

contrairement à ce que suggère un rapport estimant qu'elles sont « un facteur essentiel de la dégradation du moral. »⁴¹

Quels usages ?

Quelle que soit la sophistication de l'approche et du mode de calcul, la pertinence d'un indicateur de l'état de l'opinion dépend en dernière instance de l'usage que l'on fait des résultats. La mesure du moral doit-elle être envisagée comme le « système d'alerte » préconisé par certains, un baromètre de conjoncture, ou plus largement comme un dispositif apte à fournir un éclairage multidimensionnel et plus en amont des décisions ou des hypothèses de décisions dans le cadre de la refondation des armées ?

Quel poids accorder à l'opinion publique ?

Le poids de l'opinion publique, le rôle des médias, l'ampleur des progrès technologiques, l'évolution des mœurs et les préoccupations actuelles de la société dans son ensemble sont autant de déterminants du moral à prendre en considération. Toute mesure du moral reflète, à un moment donné, l'image du système militaire dans son ensemble et en cela, les études et les mesures sont, non seulement indispensables, mais elles devraient aussi prendre en compte l'environnement. Lorsque l'état d'esprit de la population est morose, celui du militaire le sera probablement aussi, puisqu'il est un membre de cet ensemble humain.

⁴¹ Col. Henry, *Rapport sur le Moral*, Gendarmerie Nationale, Groupement du Finistère, 24 septembre 2007.

3. L'EQUIVALENT DU MORAL DANS LES ENTREPRISES CIVILES

Dans les entreprises, le moral est considéré comme une notion beaucoup trop centrée sur les aléas de la vie quotidienne, dans la mesure même où ce terme désigne une sensation éphémère - ne dit-on pas « j'ai le moral aujourd'hui, ou pas ? ». L'on ne s'étonnera donc guère qu'aucune des entreprises étudiées ne dispose aujourd'hui d'une méthode ou d'un indicateur stricto sensu du moral du personnel.

3.1 – Un terme politico-militaire absent du vocabulaire de la vie des affaires

L'association spontanée du terme moral au « moral des troupes » montre bien, qu'aux yeux des dirigeants et managers interviewés, le terme fait partie du vocabulaire militaire.

Le moral : un sujet délicat

Le moral est sans conteste un sujet délicat à aborder dans l'entreprise, bien que le thème attire en même temps, peut être parce que « le goût du pêché n'est jamais loin »⁴². Il ne fait pas non plus sous-estimer l'obligation de réserve sur des sujets sensibles dans l'entreprise. Cela ne signifie pas pour autant que les dirigeants ne se soucient pas du moral de leurs troupes. « Nous savons que le moral est au plus bas depuis plusieurs mois, explique un dirigeant, cela pose la question de la motivation, mais pas seulement. La perception qu'a le personnel de son avenir, et de l'entreprise fait partie intégrante du moral. Une majeure partie du corps social ne comprend plus comment évoluent les métiers. »

Dévoué corps et âme au-delà du statut de salarié

Lorsqu'on aborde la question du moral, le caractère « sacrificiel » de la notion vient spontanément à l'esprit des personnes interrogées dans les entreprises civiles. Ce terme évoque le « don de soi ». C'est une qualité qui fait justement partie, précise-t-on, des valeurs militaires. « Contrairement à celui qui travaille dans le secteur civil, le militaire risque sa vie dans son activité professionnelle. L'exercice du métier va bien au-delà du statut de salarié et n'est pas transposable au monde de l'entreprise dans laquelle on ne se sacrifie pas. »

Encore le salarié est-il parfois dévoué corps et âme à son entreprise. C'est notamment le cas, semble-t-il, dans une grande organisation du secteur de l'énergie où « le management de la distribution ressemble plus ou moins à ce côté militaire. Il ne faut pas ménager son engagement pour remonter le réseau, car la mission transcende le statut de salarié. » On relève également d'autres exemples de « personnes qui n'ont pas pris de vacances depuis deux ans, non par contrainte mais par passion. Le plus important c'est de livrer le client dans les délais. Il y a une réelle identification au produit. Quand il y a une crise, elle est ressentie comme une blessure d'amour-propre. »

Comme dans les armées, la dimension physique, « le corps », n'est presque jamais abordée dans les entreprises. Depuis la deuxième moitié des années 1990, un certain nombre d'entreprises s'y intéresse cependant de plus en plus ; certaines d'entre elles ont créé un Observatoire du stress implanté sur les sites pour mieux identifier des profils en danger ou les métiers qui sont le plus soumis au stress afin de pouvoir anticiper les problèmes. L'une des firmes de premier rang dans l'industrie automobile a également introduit deux questions dans ses enquêtes d'opinion : l'impact du stress sur le travail, le changement trop fréquent de priorités empêchant de réaliser ses objectifs. Les managers suivent aussi des formations particulières sur le stress.

La notion d'ambiance, climat social

Le « climat » est un terme plus approprié et jugé moins réducteur que le moral. « On préfère la notion de climat, précise le directeur des ressources humaines d'un grand groupe, car le terme moral va de pair avec une hiérarchie et une organisation pyramidales, alors qu'aujourd'hui, j'aurais beaucoup de mal à dessiner l'organisation ». Le responsable des études internes d'un grand groupe partage le même avis et estime que « le climat traduit davantage les tensions, les crispations, les points de préoccupations », pour qualifier l'état du corps social.

⁴² Bougon, B. (1996) L'éthique en théorie et en pratique, *Séminaire Vie des Affaires*, Annales n°II, Ecole de Paris du management..

Le climat social et l'ambiance au travail traduisent une logique qui a longtemps prévalu chez les dirigeants des grandes firmes industrielles, mais « qui est aujourd'hui mise en veille. Même si on admet combien les phénomènes météorologiques sont difficiles à prévoir. Par exemple, si une usine comptabilise beaucoup de journées non travaillées, est-ce que cela ne se traduit pas par une mauvaise ambiance ? Les baromètres n'ont jamais anticipé des mouvements de grève. Si nous devons avoir d'autres outils de mesure que l'engagement et la qualité du management, ils concerneraient davantage le taux d'absentéisme, les arrêts de chaîne ou la qualité en bout de chaîne. »

Du « moral index » au « global pulse »

Le cas d'une firme de rang mondial dans le secteur de l'informatique illustre bien la tendance de fond. Les études d'opinion internes sont fréquentes dans cette entreprise qui utilisait expressément, il y a 20 ans, le terme moral, en français et anglais, et publiait régulièrement un « moral index ». Selon un dirigeant : « l'entreprise était très paternaliste à l'époque ; elle garantissait l'emploi à vie et le management devait donc s'occuper du moral des troupes. »⁴³ Le terme moral a été abandonné, il y a quinze ans, car jugé incompatible avec le contexte actuel de cette entreprise qui continue à effectuer des sondages trimestriels à l'échelle mondiale et dispose d'un indicateur baptisé « Global Pulse ».

On constate le même phénomène dans une grande firme du secteur des télécommunications. Au moment de sa privatisation, en 1992, elle avait un « baromètre social : une sorte de photo du corps social à un moment donné ». Calculé à partir de la mesure de la satisfaction des salariés, ce baromètre était jugé « très statique » et a été remplacé, en 2007, par une enquête annuelle intitulée « Engagement » en anglais et « l'Ecoute Salarié » en français.

3.2 – Le défi de l'engagement du personnel

En revanche, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à « mesurer le degré d'adhésion et d'implication et sont toujours dans « la quête du sens et à l'écoute des besoins du personnel. » Préoccupation majeure dans la littérature et les pratiques de gestion du personnel à partir des années 1960, la mobilisation des cadres n'est plus qu'un cas particulier des problèmes posés par la mobilisation générale, qui demeure l'un des motifs d'inquiétude pour le management des organisations humaines. « Une organisation est toujours en compétition pour sa ressource la plus essentielle : les individus qualifiés et informés » (Drucker, 1991).

Quarante ans plus tard, les problèmes de mobilisation du personnel semblent même s'être amplifiés sous les effets conjugués de l'évolution démographique, la réduction des effectifs et les restructurations qui ont provoqué une rupture, ou du moins une distorsion, dans la relation sociale et affective traditionnelle entre l'entreprise et ses salariés. Aujourd'hui, il ne suffit plus de savoir si les collaborateurs sont ou non satisfaits, ni comment motiver les cadres dirigeants, mais, d'après le directeur des Ressources Humaines d'un groupe de rang mondial du secteur de la protection financière, de « gérer l'engagement de l'ensemble des collaborateurs de façon proactive afin de protéger cet investissement. »

Comme à l'époque, on admet que le profit n'est pas un but très mobilisateur, même si la rémunération revient souvent dans les motifs d'insatisfaction des salariés. Le salaire seul est une maigre compensation, s'il ne donne pas le sentiment que le travail fait sens à ses propres yeux et aux yeux d'autrui. C'est une source de « vraies raisons » de s'engager.

De la motivation à engagement au travail : un cercle vertueux

La politique actuelle des entreprises en matière de management des ressources humaines est d'utiliser le terme « engagement ». Une tendance qui ne vient a priori pas du monde de la recherche, selon un expert des études d'opinion, mais de celui du conseil : « c'est davantage un terme marketing ». Dans la littérature française et anglo-saxonne, la recherche fondamentale reste centrée sur la notion de *commitment* (que l'on traduit par implication ou engagement en français).

⁴³ Ce type d'organisation, calqué sur le modèle de l'armée, constitue un milieu professionnel protecteur offrant non seulement des perspectives de carrière mais aussi la prise en charge de la vie quotidienne, notamment par des logements de fonction, centres de vacances, organismes de formation.

L'engagement des salariés est considéré comme l'un des leviers majeurs de la performance de l'entreprise. Selon plusieurs dirigeants, la corrélation entre le degré d'engagement et les performances est prouvée et certaines firmes mettent également en évidence « la corrélation entre l'engagement des salariés et la satisfaction des clients. » (Figure 2)

Les notions de satisfaction, d'opinion sur le moral ou le climat social, sont considérées comme trop passives et pas assez ancrées dans l'action « Nous nous focalisons sur l'impact direct des sentiments et ressentis sur la performance de l'entreprise. Nous avons donc naturellement évolué vers la notion d'engagement, qui inclut la dimension d'action. Ce mélange de rationnel, d'émotionnel et d'action est au cœur même de notre démarche. »

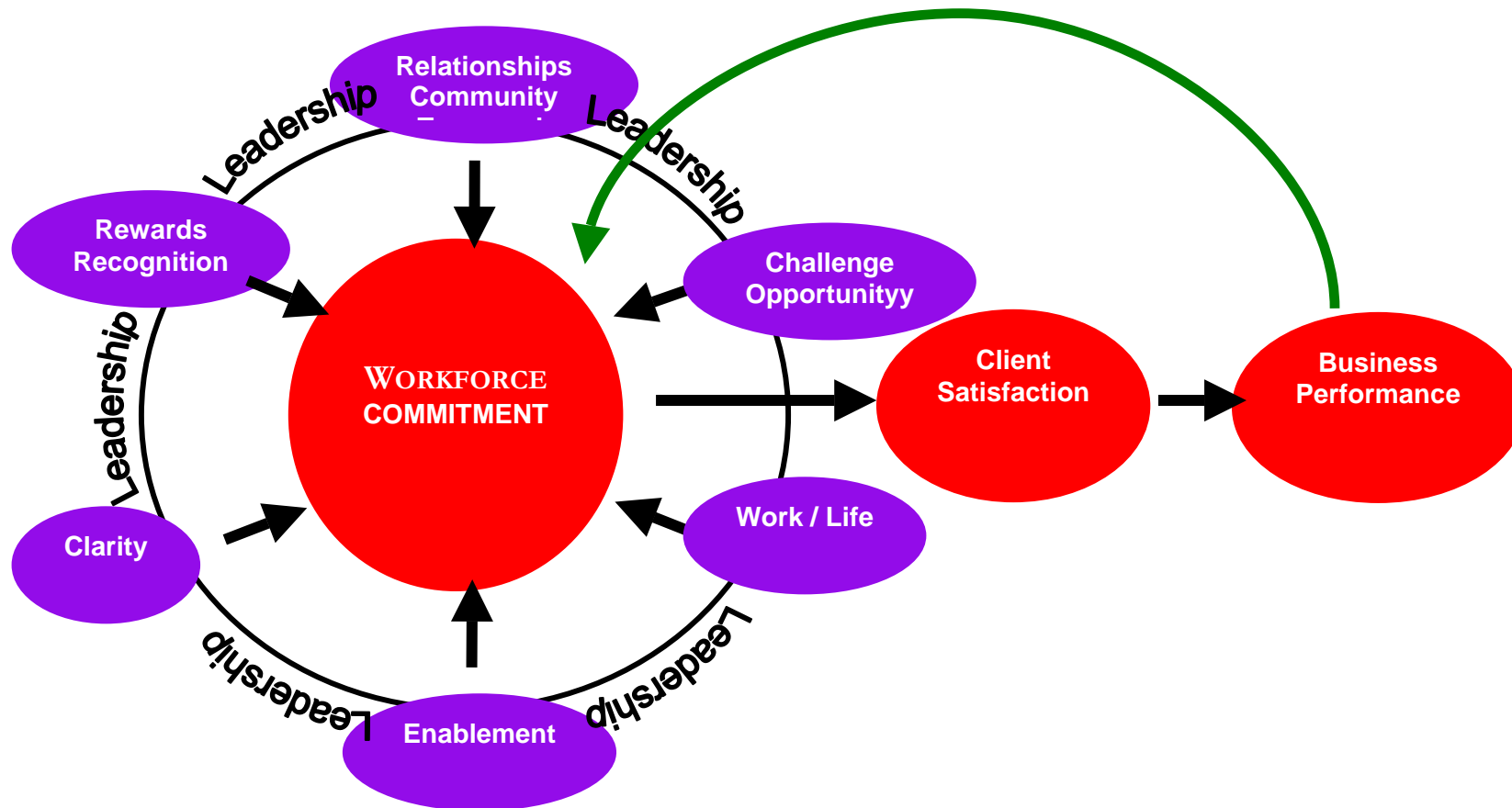


Figure 2 : Le cercle vertueux de l'engagement du personnel (source firme anglo-saxonne de rang mondial)

L'engagement est une pièce maîtresse d'un puzzle plus large, incluant, notamment :

- vision claire et partagée de l'entreprise et ses mission(s)
- cohérence entre les moyens et la mission de l'entreprise
- la satisfaction des clients est une condition nécessaire mais pas suffisante, car elle dépend autant des compétences des employés et de l'encadrement
- les succès individuels et collectifs renforcent l'engagement
- enablement, voire empowerment, implique le contrôle sur sa propre destinée (liberté de l'acteur)

Les leviers de l'engagement

L'engagement est défini par une firme de rang mondial de l'assurance comme : « un attachement émotionnel et rationnel à un groupe ou à une organisation. Selon ses dirigeants, il démontre la capacité d'une entreprise à parler au cœur et à la tête de ses collaborateurs et intègre des notions de satisfaction, de motivation, de confiance et d'implication. » Les leviers de l'engagement des collaborateurs sur lequel cette firme s'appuie pour influencer de manière positive la façon dont les collaborateurs sentent, pensent et agissent au travail sont regroupés en 8 dimensions, respectivement :

- Leadership,
- Efficacité de l'équipe,
- Manager direct,
- Moyens pour faire son travail,
- Satisfaction au travail,
- Rémunération,
- Reconnaissance,
- Développement.

L'expert des méthodes de mesure de l'opinion interne estime que « l'engagement exprime le degré d'adhésion de l'individu par rapport à son organisation professionnelle et sa traduction en loyauté et motivation. » Selon la récente enquête réalisée par cet Institut auprès de 85 000 salariés dans le monde sur l'engagement et les leviers de l'engagement, le leadership s'avèrerait l'un des 3 premiers leviers de l'engagement dans 9 entreprises sur 10.

D'après cette étude, les salariés français seraient les moins engagés par rapport à leurs homologues d'autres grandes économies (Tableau 5).⁴⁴

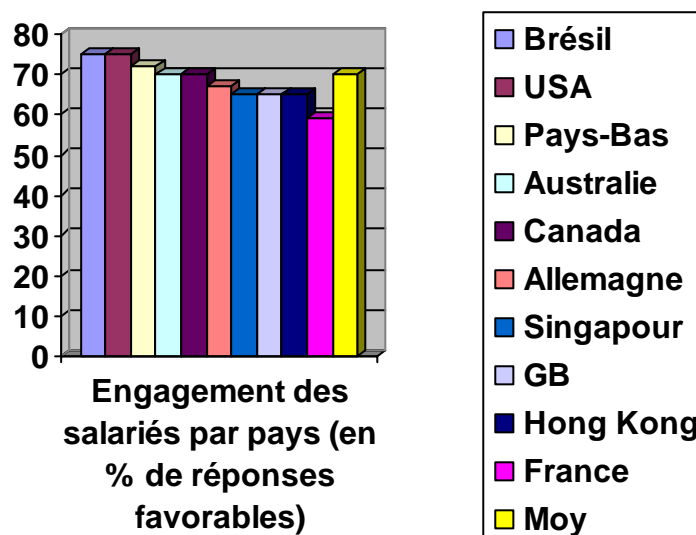


Tableau 4 : Indicateur d'engagement des salariés par pays (source ISR)

La force de l'engagement repose sur quatre leviers dont le poids varie en fonction du pays. Ainsi en France, les salariés seraient particulièrement sensibles aux opportunités de développement personnel et

⁴⁴ Cf. www.isrinsight.com

au leadership (qui repose sur la capacité des dirigeants à définir et respecter des valeurs, et à baser la prise de décision sur des faits plutôt que sur des émotions ou des enjeux de politique interne) (Tableau 6).

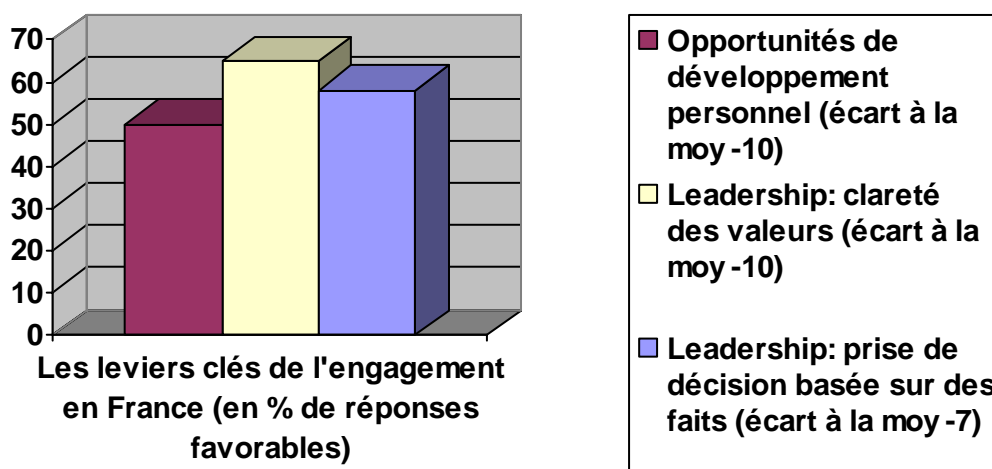


Tableau 5 : Les leviers-clés de l'engagement en France (source ISR)

L'on ne peut manquer de rapprocher cet indicateur d'engagement établi par ISR et les indicateurs de la confiance de l'étude, publiée récemment par le Centre d'Analyse Stratégique, selon laquelle la France se caractériserait non seulement par un très faible niveau de confiance interpersonnelle, mais également par une défiance prononcée envers les institutions, qu'il s'agisse par exemple de la Justice, du Parlement ou encore des syndicats.

En 1999, à la question « En règle générale, pensez-vous qu'il est possible de faire confiance aux autres ou que l'on n'est jamais assez méfiant ? », seuls 21 % des Français déclaraient qu'il était possible de faire confiance aux autres. Dans les pays du nord de l'Europe, cette proportion dépassait les 60 %. La France serait ainsi l'un des pays développés dans lesquels la défiance vis-à-vis des autres est la plus forte.

Cette méfiance envers les autres et l'aversion du changement, voire du risque, s'accompagne d'une assez grande tolérance à l'égard des comportements inciviques. Surtout, elle est liée à un grand pessimisme pour les générations à venir et au sentiment, pour chacun, de ne guère maîtriser le cours de sa vie. ⁴⁵

⁴⁵ Centre d'analyse stratégique, Confiance et Croissance, Note du département Question Sociales, novembre 2007

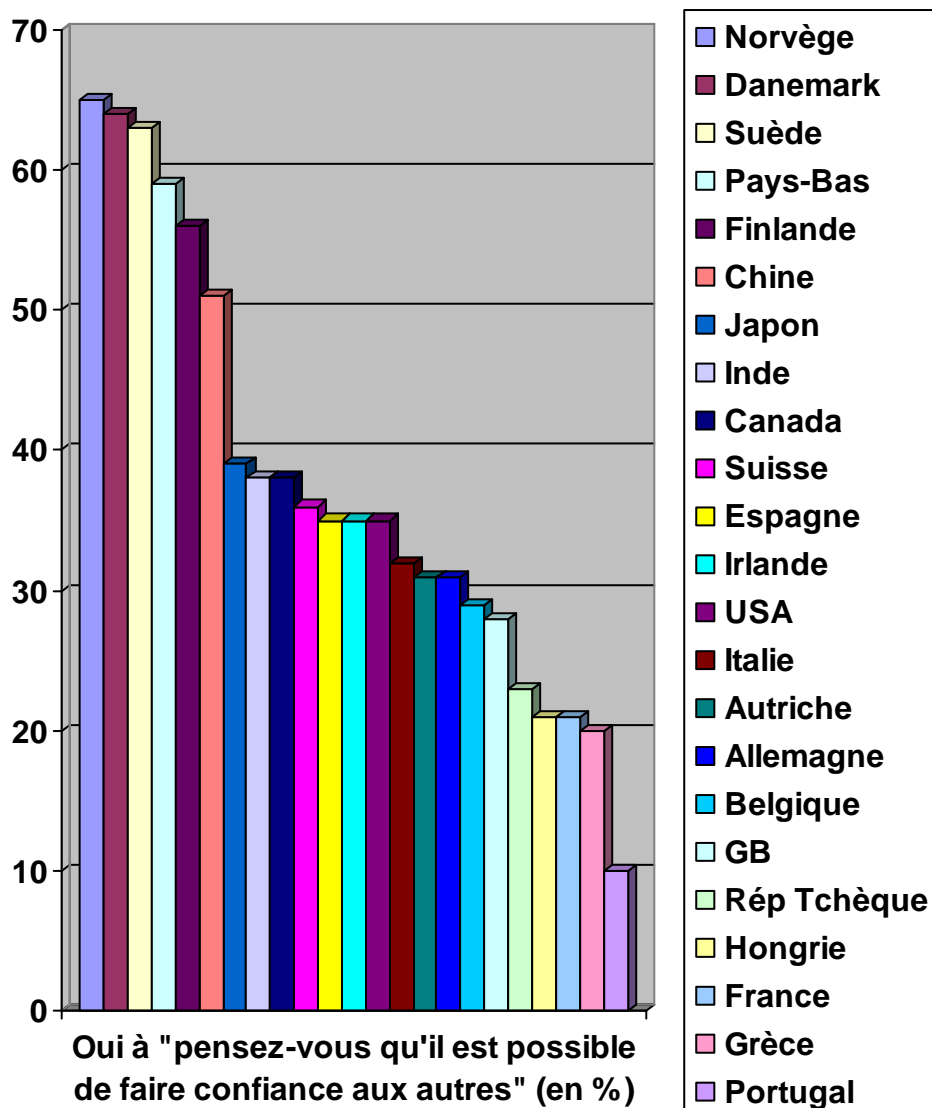


Tableau 6 : La confiance dans les autres en France et ailleurs
(source World Values Survey 1999)

3.3 – Culture et mesure de l'opinion interne

Lorsqu'on sollicite leur avis sur l'usage et la valeur ajoutée des méthodes pour mesurer l'opinion du personnel, la plupart des interlocuteurs se placent d'emblée sur le registre des valeurs et des évolutions imposées par l'environnement. « Culture et mesure de l'opinion sont étroitement liées, affirme-t-on dans une entreprise, jugée « très maternante, encore ne suffit-il pas de tout mesurer, il faut aussi savoir utiliser les résultats. »

Responsabilité de l'entreprise ou l'individu responsable de son moral ?

L'abandon de la mesure du moral est attribué, chez un géant de l'informatique, à la profonde transformation qu'a connue ce secteur au cours des vingt dernières années. Bien que longtemps leader incontesté, cette entreprise de taille mondiale a failli disparaître, au début des années 1990, sous l'effet des bouleversements provoqués par la mondialisation, la concurrence accrue et la miniaturisation de la technologie. La culture de l'entreprise s'en est trouvée profondément transformée : « elle n'est plus entièrement responsable du moral des collaborateurs ; eux-mêmes en sont acteurs. Aujourd'hui, elle ne peut plus garantir un emploi ; chaque trimestre est une vraie bataille ! » En psychanalyse, estime un autre

dirigeant, « on dirait qu'il faut apprendre à dire JE et à être vraiment soi-même. Les gens doivent se prendre en charge et ne pas rendre l'entreprise responsable de tout. »

Ce constat fait écho aux thèses de l'école française des conventions, en sociologie, qui voit dans le discours actuel des entreprises l'expression d'une montée de l'individualisme, entretenue par la pression exercée sur l'individu pour qu'il soit l'auteur de son propre projet de vie au sein de l'entreprise.⁴⁶

L'autonomie et l'esprit d'initiative

L'une des firmes de rang mondial dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration met l'accent sur le mode de fonctionnement, le style de management, la culture de l'entreprise, qui privilégie une grande autonomie. C'est d'abord sur un réseau informel que ce groupe s'appuie pour connaître et suivre le climat au plus près du terrain. Ce qui n'exclut pas de procéder régulièrement à des enquêtes internes, ni de réaliser un baromètre interne bisannuel.

Le dirigeant d'un groupe cosmopolite, employant 170 000 salariés de toutes origines, de tous pays (120) et ayant des profils très atypiques, précise « il n'y a pas d'organigramme dans le Groupe, ni de description précise des fonctions, car en délimitant exactement les tâches de chacun, les collaborateurs se cantonnent à ce qui leur est demandé et prennent moins d'initiatives. »

L'épanouissement des hommes et des femmes

Selon la direction de la communication d'une grande entreprise du secteur agro-alimentaire : « l'engagement est un levier de performance de l'entreprise, elle-même fondée sur un double projet économique et social, voire sociétal aujourd'hui. Avec l'enthousiasme, la proximité et l'ouverture, l'humanisme fait partie de nos quatre valeurs fortes. »

« Pour que l'entreprise soit performante, les personnes doivent être engagées, autrement dit motivées. » L'humain est au cœur de la politique de ce groupe. Le président a récemment recadré la vision du groupe, car « nous étions trop engagés en externe et pas assez en interne. Le développement économique durable n'est pas possible sans l'épanouissement des hommes et des femmes qui composent l'entreprise. »

La passion du métier

La passion du métier est une source de très forte motivation du personnel dans le domaine de l'aéronautique. Selon un dirigeant, c'est « un secteur d'activité qui fait rêver et passionne, par définition, les gens sont motivés ». L'une des caractéristiques fortes de la culture de ce groupe, qui transcende les nationalités et les activités, est « la passion pour le métier de l'espace ». « Les gens ont également un fort sentiment d'appartenance à leur établissement et à la filiale à laquelle ils appartiennent. On apprécie le climat en fonction de l'entité de base. Si la filiale se porte bien, le moral est bon ».

Tous ces exemples témoignent à leur manière révélateurs, à différents degrés, du paradoxe culturel qui mérite une attention particulière. La culture et les traditions forment, en quelque sorte, le capital génétique des organisations humaines, alors qu'elles sont justement invitées à changer de culture pour s'adapter, voire anticiper les sollicitations de leur environnement interne et externe.

Innover dans la manière de manager, faire du business et communiquer

L'approche par l'engagement est « un changement radical, estime le directeur des relations sociales et la responsable des études d'un groupe de l'industrie automobile qui vient d'adopter une nouvelle approche. C'est un processus interactif avec recensement des opinions, communication des résultats aux collaborateurs, mise en place de plans d'action. Cette approche nouvelle fait l'objet d'une forte mobilisation du président de la firme et s'est concrétisé par la création d'une équipe transverse « Qualité et management » qui travaille en étroite collaboration avec les DRH locaux. »

⁴⁶ Boltenski, L., Chiappello, E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Ed. Gallimard, pp. 101-102.

L'ancien opérateur public du secteur des télécommunications replace l'adoption de « méthodes anglo-saxonnes, qui ont 4 à 5 ans d'avance sur nous dans le domaine de la mesure de l'engagement, » dans la perspective de la politique de « rebranding » et des nouvelles manières de faire prônées par le top management : « New way of managing people, new way of doing business, new way of communication ». On insiste également dans ce groupe sur l'importance du « rituel » commun, au niveau mondial, que représente le « Group people engagement survey program », au même titre que les visites organisées sur les lieux de travail pour les membres de la famille des salariés.

Les responsables des divers services de l'opérateur des services postaux, dont 70% du chiffre d'affaires provient du secteur concurrentiel, collaborent pour prendre régulièrement la mesure de l'opinion interne et externe. « Nous suivons l'évolution des modèles. Par exemple, nous avons seulement 60% d'adhésion au changement, alors que c'est un élément fort du sentiment de confiance dans l'entreprise. Nous essayons de mettre en place un cercle vertueux : image > confiance > implication > performance, pour valoriser les collaborateurs qui ont une tendance naturelle à sous-estimer leur travail. »

Les déterminants culturels nationaux

C'est encore la culture qui semble expliquer, a contrario, l'absence d'un baromètre dans un groupe européen de l'industrie aéronautique qui recourt à titre exceptionnel, comme au moment de sa privatisation, à des sondages pour connaître l'état de l'opinion interne.

« En Allemagne, le système de co-gestion fait que les représentants du personnel sont partis prenants de la plupart des décisions de l'entreprise ; ils ont accès à la majorité des informations confidentielles et une multitude d'occasions d'exprimer leur satisfaction ou leur mécontentement et donc de peser véritablement sur la décision. Côté français, la tradition est tout aussi forte mais moins institutionnalisée (inscrite) dans une tradition de dialogue informel établi. Tous les sujets peuvent être mis sur la table. Les difficultés sont exprimées le plus en amont possible. Les représentants du personnel sont les vecteurs naturels de la mesure du climat social. Cela a permis la restructuration pendant 20 ou 30 ans sans conflit social. »

Reste qu'en situation de crise, le réflexe national revient au galop et révèle les antagonismes nationaux qui dépassent le cadre même de ce groupe européen, symbole d'une coopération réussie.

L'hybridation des cultures

Selon un expert des enquêtes d'opinion, la mesure et la méthode sont universelles, mais le constat doit être segmenté, interprété en fonction de chaque culture, car chacune a une approche différente par rapport à des échelles de réponses. Il n'y a pas de jugements de valeurs, c'est un simple constat.

La « *positive attitude* », qui caractérise la culture anglo-saxonne, n'est pas l'apanage de la France, « (qui) n'arrive à se mobiliser et à être optimiste que pour des grands projets », remarque Jean-Louis Borloo. Ce n'est certainement pas étranger au fait que les Français sont aussi depuis plusieurs années parmi les plus grands consommateurs au monde d'antidépresseurs et de tranquillisants.⁴⁷ La France arrive largement en tête de tous les pays occidentaux dans la consommation de psychotropes. La consommation y est même de 40% supérieure à celle des Etats-Unis.

« Un Français est plus critique qu'un Américain ou un Brésilien, mais moins critique qu'un Japonais », affirme un expert des études. Il faut donc comparer les réponses par rapport à la culture d'origine. Par exemple, dans un groupe agroalimentaire, ce qui est important de mesurer, c'est la position du salarié français par rapport à la moyenne des salariés en France. Il existe une certaine prédominance liée à la culture d'origine ou à la culture managériale. Le questionnaire doit être adapté selon les entreprises. Le modèle appliqué par cet institut semble tenir le choc des cultures et se veut universel pour permettre la comparaison à l'échelle mondiale. Les études d'opinion sont vendues sans difficulté à des entreprises françaises et l'on observe une hybridation des cultures. Par exemple, le discours d'un grand groupe agroalimentaire n'est pas très américain, mais les anglo-saxons font de grands pas vers le registre social.

⁴⁷ Observatoire national des prescriptions et consommations des médicaments (1998). Etude de la prescriptions et de la consommation des antidépresseurs en ambulatoire, Paris, Agence du médicament, Directions des études et de l'information pharmaco économiques.

Les Américains ont compris que les facteurs pragmatiques sont motivants et en même temps la culture américaine se latinise et s'orientalise beaucoup.

L'impact du contexte économique

Il ne faut pas négliger l'influence de la situation économique et du niveau d'activité de l'entreprise sur le moral de ses troupes, ou sous-estimer le poids des indicateurs économiques et financiers. L'intérêt, voire la nécessité, des méthodes de mesure du moral, ou son équivalent, semble d'autant plus important dans les grandes organisations lorsqu'elles sont confrontées à des profondes transformations technico-économiques.

« Tout démarre de la situation économique, atteste le directeur des ressources humaines d'un grand groupe industriel. L'activité entraîne une bonne politique salariale et des recrutements. Dès l'instant où les gens ont du travail le moral est bon. Avec la passion en plus, le baromètre est au beau fixe et stable, sauf en cas de crise. »

DEUXIEME PARTIE

MESURER LE MORAL OU

MANAGER L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL ?

4. DU BON USAGE DES METHODES DE MESURE DE L'OPINION

Mettre en équation des notions au contenu aussi versatile et difficile à cerner que le moral, la motivation, le climat social, la confiance, voire l'engagement des collaborateurs, dont l'incidence semble primordiale pour l'efficacité opérationnelle dans le cas des armées et économique dans le cas de l'entreprise, est à l'évidence une entreprise difficile source de nombreuses controverses.

Comme dans toutes les démarches évaluatives, elles sont liées au caractère incertain, conflictuel et multidimensionnel de la réalité que l'on cherche à exprimer au travers des statistiques et de l'usage que l'on en fait. Même s'il peut sembler que cette problématique soit mieux gérée qu'à l'époque de la situation décrite dans la littérature à la fin des années 1980, il reste encore un long chemin à parcourir.⁴⁸

4.1 – L'enquête mensuelle de conjoncture de l'INSEE : reflet du moral des Français ?

Les chiffres de l'enquête de conjoncture mensuelle auprès des ménages de l'INSEE suscitent systématiquement des polémiques dans les médias⁴⁹ et certains extraits du débat méritent d'être repris en guise d'introduction générale à la deuxième partie de cette étude, consacrée aux méthodes employées pour mesurer le moral. C'est un bon exemple des critiques que l'on peut formuler à l'égard des méthodes de mesure de l'opinion en général, avant d'aborder la problématique de la mesure du moral en particulier dans les entreprises et les armées.

Une enquête harmonisée au niveau européen

Selon l'INSEE, cette enquête mensuelle réalisée depuis janvier 1987 auprès des ménages permet de prendre la mesure de l'opinion qu'ils ont à propos de leur environnement économique et sur certains aspects de leur situation économique personnelle. Elle fournit des informations sur le comportement des consommateurs, ainsi que sur leurs anticipations en matière de consommation et d'épargne. L'enquête mesure les phénomènes conjoncturels tels qu'ils sont perçus par les ménages indépendamment de l'élaboration des indicateurs macro-économiques (prix, chômage, épargne...). Cette perception constituerait un élément utile pour établir un diagnostic conjoncturel.⁵⁰

Tous les mois, 2000 personnes sont interrogées par téléphone et invitées à répondre à une série de questions auxquelles elles peuvent répondre selon plusieurs modalités : oui, sûrement / oui, peut-être / ne sait pas / non, probablement pas / non, sûrement pas.

Par exemple : « A votre avis, au cours des douze prochains mois, la situation économique générale de la France va...nettement s'améliorer / un peu s'améliorer / rester stationnaire / un peu se dégrader / nettement se dégrader. Par rapport aux douze derniers mois, quelle sera à votre avis l'évolution des prix au cours des douze prochains mois ? la hausse va ... être plus rapide / la hausse va se poursuivre au même rythme / la hausse va être moins rapide / les prix vont rester stationnaires / les prix vont diminuer.

Depuis plusieurs années, des enquêtes mensuelles identiques sont effectuées dans les pays de l'Union européenne dans le cadre du système harmonisé européen des enquêtes de conjoncture, au sein duquel se coordonnent les instituts producteurs des vingt-sept États membres de l'UE, avec le soutien de la Commission européenne. Leurs résultats sont publiés par les services de la Commission dans la revue Économie européenne - Supplément B et repris dans les Informations Rapides (thème international). La Commission calcule également un indicateur résumé d'opinions des ménages, qu'elle appelle indicateur « de confiance du consommateur ».

L'indicateur résumé : une vision synthétique mais appauvrie de la réalité ?

L'exploitation de l'enquête donne lieu à une série d'indicateurs, tous calculés à partir de la différence entre les pourcentages de réponses positives et négatives. Les réponses « ne sait pas » n'entrent pas dans le calcul.

L'indicateur résumé est la moyenne arithmétique des cinq indicateurs suivants :

⁴⁸ Crozier, M. (1989), *L'entreprise à l'écoute*, InterEditions.

⁴⁹ <http://www.radiofrance.fr/franceinter/chro/journaldeleconomie/index.php?id=39966>

⁵⁰ INSEE, Enquête mensuelle de conjoncture auprès des ménages, Note méthodologique, 2004.

- La situation financière personnelle – évolution passée
- La situation financière personnelle – perspectives d'évolution
- L'opportunité d'acheter
- Le niveau de vie des Français – évolution passée
- Le niveau de vie des Français – perspectives d'évolution

C'est cet indicateur qui donne ensuite lieu aux multiples commentaires sur la fameuse baisse du moral des Français, une représentation relativement appauvrie de la perception qu'ont les sondés eux-mêmes de leur propre situation. « C'est une vision abstraite d'économiste, à usage des prévisionnistes des grandes entreprises, qui réduit le moral des Français à leur anticipation d'achat ». Une relation qui est loin d'être avérée. On peut être optimiste et ne pas avoir les moyens d'acheter ni même avoir l'envie d'acheter, ou bien au contraire être pessimiste et acheter, justement parce que l'achat rassure l'individu dans une société de consommation.

La représentativité de l'échantillon et l'imposition de la problématique

On peut aussi émettre des doutes sur la représentativité de l'échantillon, dont certaines catégories de personnes sont absentes comme les personnes pauvres ou encore celles du quatrième âge. La dernière canicule fut l'illustration que dans le monde social, il y a des souffrances qui ne sont pas prises en compte par les statistiques et qui ont des exutoires inattendus au niveau politique (Bourdieu, 1993).⁵¹

Comme tous les sondages d'opinion, celui-ci présente un autre biais fréquent : face au sondeur qui fait un peu figure d'examineur, le sondé tend à « dire ce qu'on estime devoir dire pour donner la bonne réponse ». Dans tout sondage d'opinion serait à l'œuvre ce que Bourdieu appelle « l'imposition de problématique ».

Les questionnaires comportent des questions auxquelles personne parmi les sondés n'a souvent réellement compétence pour répondre, à moins d'être économiste ! Par exemple, « par rapport aux douze derniers mois, quelle sera à votre avis l'évolution des prix au cours des douze prochains mois ? ». Même les économistes ne le savent pas et ont des avis divergents. Comment la catégorie abstraite des Français le saurait-elle ?

L'obsession de la quantification

Même si on est incapable de mettre en équation le bonheur ou le moral, il existe des indicateurs qui mesurent à peu près tout, sauf peut-être ce qui rend la vie digne d'être vécue ? Robert Calman, prix Nobel d'économie en 2002, estime en tous les cas que l'on doit toujours aller plus loin dans la mise en équation de la vie. Et en croisant sondages et indicateurs, il a même imaginé un audit du « bien-être national ».

La médiatisation et son impact sur le moral

Ce baromètre de la conjoncture fait l'objet de nombreuses critiques et souffre des limites de tous les sondages d'opinion reconnues par les sondeurs. Tout un dossier accompagne la publication de l'indicateur dans lequel l'INSEE tente d'apporter des réponses aux nombreuses questions soulevées par cette enquête de conjoncture. Il a beau jeu de rappeler aux détracteurs de son baromètre de conjoncture mensuelle qu'il s'agit d'un « indicateur résumé ». Rien n'y fait. Est-ce que ce n'est pas plutôt l'usage que l'on fait des chiffres qui pose problème ?

La médiatisation de l'évolution de l'indicateur « de façon un peu ridicule, selon le point de vue d'un sociologue, nous donne à voir à la hausse ou à la baisse des évolutions du moral des ménages qui sont toujours en négatif, toujours moins, les français sont toujours pessimistes. Du coup, les sondages semblent chercher à déterminer s'ils sont moins ou plus pessimistes.

⁵¹ Bourdieu et collectif de sociologues ; La misère du monde, 1993.

Quel est l'impact de ces statistiques sur le moral ? Quelle crédibilité faut-il leur accorder ? Provoquent-elles un choc psychologique sur son moral, lorsqu'on apprend subitement que le moral des Français est en baisse ? Ou faut-il au contraire se rassurer avec certains, que l'indicateur de l'INSEE n'a « absolument aucune incidence sur le moral effectif des ménages. Non plus sur les comportements d'achats d'ailleurs » ?

4.2 – Des approches adaptées selon les besoins et le but visé

Les approches des entreprises se veulent pragmatiques et au gré des méthodes et des modes de management des dernières décennies, certaines entreprises ont progressivement acquis un réel savoir-faire dans la surveillance permanente d'un certain nombre de paramètres essentiels du management des ressources humaines.

Différentes appellations pour une variété de méthodes

Baromètre du climat interne, enquête d'opinion de la satisfaction, index de l'engagement, écoute salarié, etc., les appellations sont nombreuses et varient d'une entreprise à l'autre. D'autant qu'elles ont à leur disposition une panoplie d'instruments, bien maîtrisés par les organisations les plus avancées et les plus sensibles à l'écoute de ce que pensent et ressentent les salariés.

On observe la co-existence d'une grande variété de méthodes dont l'usage en fonction de chaque besoin témoigne du degré de compétence et de maturité des services chargés des études au sein de l'entreprise. Certaines gèrent à la fois un baromètre du climat interne, un baromètre RH et diverses études, notamment du type benchmarking, confiées à un prestataire extérieur dans le cadre de son enquête biannuelle auprès d'un échantillon important de salariés français et européens.

La fréquence des enquêtes ou sondages d'opinion internes varie selon les firmes et peut être trimestrielle, biannuelle, annuelle (60%) et bisannuelle. Certaines entreprises se sont doté de structures propres tandis que d'autres font appel à des prestataires extérieurs, parmi lesquelles figurent notamment le CSA, un institut généraliste, IPSOS qui investit beaucoup dans le secteur RH, IFOP et SOFRES qui est davantage orientée vers les enquêtes consommateurs.

Le taux de réponse est variable et se situe généralement entre 60 et 80%, suivant le type d'étude. Le nombre de questions varie aussi très sensiblement et peut atteindre suivant les enquêtes 10, 25, 40, 50, voire jusqu'à 180 items. Selon les cas, ces enquêtes sont administrées à tout le personnel à travers le monde et ressemblent peu ou prou à un système de vote, ou seulement à des échantillons représentatifs, constitués selon différentes méthodes statistiques.

Les indicateurs prennent en compte une variété de thèmes comme le leadership, l'efficacité de l'équipe, la satisfaction au travail, la reconnaissance et le développement personnel, la compréhension de la stratégie de l'entreprise, la transparence de l'information, la qualité du management, etc. Sans oublier le rôle sociétal de l'entreprise dans la cité.

Veille sociale et rapports avec les syndicats

La gestion de la conflictualité et le suivi permanent des positions des syndicats représentent, dans un certain nombre de cas, un enjeu majeur qui mérite une attention particulière pour des cellules spécialement dédiées à « anticiper, suivre et aider à résoudre les mouvements de conflictualité. Des structures de veille sont nos correspondants permanents dans les différents corps de métiers. »

Les organisations civiles concernées disposent de structures de veille sociale qui sont plus ou moins institutionnalisées et fournissent au top management des éléments de compréhension du climat social et de l'alerte sur les éventuels risques de conflit et menaces de grève.

Cette dimension syndicale est, de l'avis unanime, l'une des différences marquantes entre les entreprises et les armées, car « les soldats ne sont pas des employés comme les autres. Chez nous, la menace de grève est importante. » Pour maîtriser ce risque, certaines firmes surveillent la conflictualité avec des méthodes spécifiques, comme le suivi des tracts classés par thématique et par lieu.

Devenir l'employeur préféré à l'Horizon 2012

L'écoute de l'opinion interne est destinée à anticiper les problèmes de recrutement et de rétention de personnel qui devraient selon toute vraisemblance s'accroître dans les prochaines années. Les grandes entreprises entendent devenir « l'employeur préféré » et veulent disposer de méthodes pour se situer précisément. Dans cette optique, elles participent à des enquêtes annuelles et se comparent avec d'autres employeurs, dans des classements faisant l'objet d'une publication dans la presse et bénéficiant d'une large couverture médiatique.

La population des jeunes collaborateurs, ayant moins de cinq ans d'ancienneté, représente dans certaines entreprises 40 à 50% des effectifs selon les unités. Ce public est réputé s'informer davantage par lui-même. « Ils réagissent d'une façon totalement différente de leurs aînés et n'ont pas la même relation avec les syndicats, qui ne sont peut-être pas le reflet fidèle de leurs attentes et leurs préoccupations. »

Selon l'un des dirigeants interviewés, il s'agit « d'une situation plus complexe à gérer », car cette population se fédère de façon plus ponctuelle et non-pérenne, mais selon les sujets. Les jeunes ont « une attitude de zapping et il s'avère donc plus difficile et plus délicat de cerner l'ambiance. » Par ailleurs, la désaffection à l'égard de l'entreprise et la distorsion du lien sentimental entre l'entreprise et les salariés semble particulièrement marquée dans le cas de cette population. Ce double constat conduit la DRH du groupe à s'interroger sur le recours éventuel à une enquête d'opinion, alors que leur usage dans cette entreprise n'est pas très courant.

Benchmarking

Le champ des études, enquêtes, sondages d'opinions et baromètres a depuis longtemps été investi par les grands cabinets de conseil en ressources humaines et les instituts de sondages à qui les entreprises confient tout ou partie de leurs enquêtes.

Les « études comparatives », plus couramment appelées « benchmarking », tendent à se généraliser. Sauf cas particulier, le cadre de travail et les relations hiérarchiques ne sont généralement pas des sujets sensibles, contrairement à la rémunération et à la promotion (80% dans un certain nombre de secteurs d'activité.) « Nous nous comparons avec d'autres entreprises pour avoir une vision plus globale de la situation. »

Parmi ces prestataires figurent Hewitt et ISR, qui a récemment rejoint le Groupe Towers Perrin. Ils proposent aux DRH un forfait, commercialisé dans le monde entier, pour prendre régulièrement la mesure de l'état de l'opinion interne. Le modèle de celui-ci est plus axé sur la dimension sociétale et insiste davantage sur des facteurs comme la fierté d'appartenance à l'entreprise, tandis que le modèle de celui-là reste concentré sur les variables RH traditionnels.

Les 3 types de Benchmarking

- le Global High Performance Management Norm (HP) : les entreprises dont les résultats économiques et financiers n'ont cessé d'augmenter au cours des 3 dernières années et dont les résultats d'enquêtes internes reflètent les bonnes pratiques managériales.
- le Global Financial Services Norm (FS) : les entreprises du secteur financier.
- le National Benchmark : propre à chaque pays.

Tableau 7 : Les 3 grands types de benchmarking RH (étude comparative)

Great Place to Work, un autre institut présent dans 29 pays, organise tous les ans une étude qui donne lieu à un classement des 25 entreprises où il faut bon travailler ou « Best place to Work ». Un

questionnaire identique, administré partout dans le monde, permet de recueillir l'avis des salariés des entreprises participantes. Selon le dirigeant d'une entreprise qui y participe, cette enquête annuelle et le questionnaire lui-même reflète davantage « le climat » que ne le fait le baromètre interne. Les questions portent sur la confiance accordée au management, le respect, la fierté de son équipe et dans l'entreprise, l'esprit de camaraderie... Autant de questions qui sont plus « de l'ordre de l'émotion » et rarement prises en compte par les enquêtes internes.

Le besoin de solutions spécifiques

Le non-usage absolu d'enquêtes ou d'études d'opinion n'existe pas à notre connaissance. Toutes les entreprises interrogées ont, à un moment ou à un autre, recours à l'une ou l'autre méthode pour résoudre un problème particulier ou répondre à un besoin spécifique.

Un groupe pharmaceutique, ne disposant pas d'un baromètre permanent, a effectué en 2007 une enquête en Allemagne, exclusivement ciblée sur la branche marketing, car « il y a beaucoup de problèmes dans ce pays dans le domaine de la santé. Cette enquête vise à mesurer l'inquiétude, les angoisses, la peur, les difficultés, la communication, les rapports entre le management et les employés, les menaces du marché, l'ambiance, etc. »

Le besoin de sonder l'opinion peut aussi provenir des attentes spécifiques de certaines populations. On cite en particulier les jeunes, ayant moins de cinq ans d'ancienneté, et dont les représentations mériteraient une analyse plus approfondie. « L'une des difficultés dans nos secteurs très concurrentiels est d'amener les gens à comprendre la différence entre fort niveau d'activité et fort niveau de rentabilité, car nous vendons en dollar, ce qui pose un problème de surcoût de 20% par rapports à nos concurrents. » Une enquête serait-elle susceptible de contribuer à la construction d'un discours pour ce public dont le turn-over est élevé ? Pour la direction, elle ne serait en tout cas pas axée sur le climat social, mais aurait pour but de vérifier le degré de compréhension des problématiques de l'entreprise par les collaborateurs. La vision, l'adhésion aux évolutions est d'ailleurs une dimension jugée essentielle dans un certain nombre d'enquêtes. Un autre groupe envisage de lancer un sondage à destination des retraités et un à destination des DOM. Le social est mal connu alors qu'il contribue fortement au bonheur.

4.3 – Mesurer pour comprendre ou anticiper le changement ?

On ne gouverne pas l'entreprise par décret. Les individus et les groupes qui la composent forment en effet un système social complexe. Il faut savoir l'observer et le comprendre pour y conduire les changements nécessaires. Pour les dirigeants, pour les responsables opérationnels, l'écoute et l'analyse des attentes des salariés deviennent une des clés du management : parce qu'avec la remise en cause du taylorisme - lorsqu'elle conduit réellement à des changements dans l'organisation du travail - on a redécouvert « l'acteur » sous l'agent passif.

Dans le même temps, force est de constater que les individus et les groupes, à qui l'on demande une plus grande implication dans le travail, sont aujourd'hui plus imprévisibles, plus difficiles à comprendre et à motiver, tandis que les instances collectives comme les organisations syndicales, qui assuraient traditionnellement une certaine remontée d'information vers les dirigeants, ne sont plus à même de jouer ce rôle.

L'effet majeur de la magie du chiffre

Selon la plupart des interviewés, « les résultats des études sont un miroir de la réalité. » On leur accorde généralement beaucoup de valeur, car ils permettent de mieux gérer le changement incessant et suivre, voire anticiper l'état de l'opinion interne. Mais pas seulement.

Pour le management, les enquêtes d'opinion sont d'abord considérées comme des outils d'aide au pilotage de la communication interne, dans la mesure même où elles fournissent des informations en prise directe avec le terrain autour des préoccupations majeures. Elles sont considérées aussi comme l'opportunité d'une remise à niveau, car « la magie du chiffre a un effet majeur sur des sujets dont on ne veut pas forcément parler. » Les chiffres ont la réputation de « remettre les pendules à l'heure », car ils dépeignent une situation vécue. Selon un spécialiste des études internes : « Il y a peu de dissonance entre

les résultats des enquêtes et ce que l'on observe au quotidien. Mais toutes les directions n'ont pas la même volonté de faire remonter les informations. »

Des résultats utilisés comme leviers du changement

Mesurer sans agir concrètement est inutile et risque même de faire monter la température. S'ils n'y avaient pas des plans d'actions correcteurs à la suite des enquêtes, les collaborateurs deviendraient de plus en plus cyniques et leurs réponses n'auraient plus aucun sens. Contrairement à ce que l'on observe dans les armées, les résultats des enquêtes sont d'abord utilisés dans les entreprises comme des leviers pour influencer positivement la façon dont les collaborateurs se sentent, pensent et agissent au travail. Toutes les firmes qui se sont dotées d'un dispositif de mesure régulier de l'opinion s'en servent comme « un outil de management » et insistent sur l'impératif de « mettre en œuvre des actions dans les principaux domaines où l'indicateur montre des faiblesses, en ouvrant des pistes d'amélioration. »

Dans certaines firmes, l'ensemble des résultats est accessible par tous les collaborateurs. Chaque filiale publie ses résultats. Les managers doivent expliciter leurs propres résultats devant leurs équipes qui sont invitées à mettre en place des plans d'actions. Le sondage d'opinion n'est donc pas uniquement un outil de mesure, mais un réel outil de pilotage et de management, qui alimente autant qu'il mesure l'opinion et les comportements du personnel au travail.

Les rapports, agrémentés par des graphiques et des analyses statistiques très fines dans certains cas, sont mis à la disposition des managers qui retransmettent à leur tour les résultats à leurs collaborateurs, souvent dans le cadre de réunions d'équipes de travail de taille réduite pour que la restitution soit plus interactive et ciblée sur les résultats qui concernent directement les individus. Les résultats annuels servent aux managers à piloter et sont censés aider les équipes à identifier les vraies faiblesses et la recherche de solutions pour améliorer la situation. Ces réunions en cascade, autour des résultats et la recherche des pistes d'amélioration, font partie des rites dans certaines organisations.

L'impact sur la rémunération

Dans certaines firmes, une partie de la rémunération variable des cadres dirigeants est indexée sur l'indicateur résumé de l'engagement de leur unité. Calculé à partir de la moyenne arithmétique des résultats positifs obtenus sur une série de questions, dans différentes dimensions, cet indicateur est l'objectif fixé, généralement dans la lettre de mission établie au début de chaque année. La part varie d'environ 5%. « Mais la meilleure motivation des managers provient de leur conviction que l'entreprise ne fonctionne pas sans collaborateurs engagés », estime un dirigeant, ajoutant : « Nous définissons la performance d'un manager non seulement par ses résultats mais surtout par les moyens utilisés. »

On est cependant très éloigné du cas d'entreprises américaines dans la Silicon Valley, qui jugent les indicateurs absolument indispensables pour mesurer si les gens sont épanouis et s'assurer qu'ils restent dans l'entreprise. La contre-performance et les améliorations constatées ou non dans les mois qui suivent, sont assorties de sanctions qui peuvent aller jusqu'au licenciement des managers concernés.

Une certaine méfiance à l'égard des chiffres et de leur interprétation

Cependant, les études seules ne suffisent pas. Il faut aussi avoir les bons échelons d'analyse, savoir faire le bon choix sur la précision des résultats et être clair sur les objectifs poursuivis. Les analyses donnent vraiment une vision globale du climat social de l'entreprise. Les salariés sont en général favorables aux enquêtes internes. Certains font cependant preuve de recul à l'égard de l'usage des résultats, voire témoignent d'un certain « cynisme pour 60% d'entre eux, de l'avis d'un DRH, même s'ils seraient scandalisés s'il n'y avait plus d'enquêtes. »

Certaines entreprises estiment qu'elles ont une idée assez précise des réactions et des attentes des gens et jugent la valeur ajoutée d'un baromètre ou des études d'opinion, pour l'instant, pas assez significative par rapport à son coût. On note aussi certaine une méfiance à l'égard des chiffres et surtout des interprétations que l'on en fait. Quelle est la part de spontanéité et de manipulation dans les enquêtes ? D'où la préférence marquée dans plusieurs entreprises pour les rencontres en petits groupes de douze personnes afin « d'introduire du qualitatif, d'explicitier les questions et les réponses. »

Impact des évolutions de l'environnement

Les résultats des enquêtes ne doivent pas être déconnectés des évolutions d'un environnement économique, social et de plus en plus global, souligne-t-on, dans plusieurs entreprises. Ainsi, la rémunération semble être un problème récurrent dans les enquêtes d'opinion au sein de l'armée et des entreprises. Ce domaine est évidemment très délicat. « Mais souvent, une réponse négative est liée à d'autres phénomènes, comme un sentiment d'injustice ou un manque d'explicitation du management. La rémunération n'est qu'un élément isolé de la motivation des collaborateurs. »

Le contexte international joue également un rôle important. Un expert des enquêtes d'opinion d'un groupe de premier rang mondial est du même avis et fait appel aux services d'instituts spécialisés. « Quand on s'intéresse au moral d'une structure, il faut toujours avoir un regard sur l'environnement de la société et des salariés de manière générale. Il faut au moins une fois par an regarder du côté des grandes tendances sociétales. » Au regard de l'expérience accumulée depuis plus d'une décennie dans la mesure de l'engagement, un dirigeant juge qu'il faut avant tout abandonner le mythe de la perfection. Accepter d'être un système humain et par définition imparfait, ouvre le dialogue. Le patron doit donc reconnaître et exposer ses faiblesses, ce qui ne fait pas partie de la culture française mais davantage de la culture américaine.

5. LE MODELE UNIVERSEL POUR PILOTER L'ENTREPRISE GLOBALE

Sans vouloir réduire dans une typologie, aussi pertinente soit-elle, la grande diversité de situations rencontrées sur le terrain, l'inventaire des méthodes de mesure du moral du personnel dans les grandes organisations civiles permet de dégager l'usage d'un modèle de management apparemment universel. C'est une approche vers laquelle convergent une certaine catégorie de grandes firmes que l'on pourrait qualifier « d'entreprise globale », en raison de sa stratégie visant clairement à relever le défi de la globalisation.

5.1 – Des entreprises qui considèrent le monde comme leur jardin

Qu'il s'agisse d'entreprises du secteur de la finance, du monde de la cosmétique ou produits de beauté, du secteur agro-alimentaire ou encore du marché de l'automobile, les firmes concernées ont toutes en commun de se considérer chez elles partout dans le monde et d'avoir fait le choix d'une même méthode, souvent mise en œuvre avec l'aide du même prestataire extérieur d'origine anglo-saxonne.

Considérant le monde comme leur jardin, ces firmes de rang mondial sont présentes sur la majorité des continents et malgré le fait que leurs collaborateurs viennent d'horizons différents, il leur paraît indispensable de les fédérer autour d'une culture d'entreprise et de valeurs communes. Ainsi, en partageant des repères identiques, toutes ces organisations à quel que niveau que ce soit, partout dans le monde, peuvent appliquer des méthodes de management similaires et mesurer des notions semblables afin de mieux comparer leurs évolutions entre elles, et au sein des différentes unités qui les composent.

Ensemble de règles explicites ou implicites, façons de penser et d'agir, systèmes de cohésion et de cohérence, la culture de l'organisation est peu à peu passée d'un concept informel à une formalisation précise distinguant chacune de ces sociétés comme le champion ou challenger sur son marché. L'histoire, la structure, les rites, les symboles, les codes de langage, etc...sont autant d'éléments identifiables de l'identité et de la culture d'une entreprise. Parmi les valeurs communes souvent affichées au sein de ces sociétés, on relève par exemple l'esprit d'équipe, le pragmatisme, le professionnalisme, l'innovation, l'humanisme, l'enthousiasme, la proximité, l'ouverture, la vision, l'audace, le développement durable... Des concepts qui manquent parfois de contenu, mais témoignent d'une volonté de progresser, indispensable à la cohésion du Groupe, d'une culture d'entreprise partagée par tous les collaborateurs qui est aussi un gage de réussite et de références stables pour les clients.

	A	B	C	D
Création	1816	1909	1966	1898
Effectifs	120 000	60 851	90 000	130 179
Présence dans le monde (en nombre de pays)	47	72	80	118
Femmes				
- total (moyenne nationale : 35%)	47%	+ 50%		17%
- cadres		54%	38%	21,17%
CA en milliards d'euros	94	17,1	14	40,6
Côtée en bourse	Oui	Oui	Oui	Oui
Membre du CAC 40	Oui	Oui	Oui	oui

Tableau 8 : Chiffres clés de l'entreprise ayant une approche universelle du management

Entre 1990 et le début des années 2000, ces firmes ont eu progressivement recours à l'un des leaders mondiaux dans le domaines des enquêtes d'opinion, ISR, qui conçoit, administre et analyse des enquêtes pour les plus grandes entreprises, et dispose de ce fait d'une base de données qui représente plus de 35 millions de salariés consultés dans plus de 3 000 organisations et 106 pays.

5.2 – Du sondage d'opinion au vote de l'ensemble du personnel à travers le monde

Au gré de leur évolution et de l'extension du périmètre de leur marché, les entreprises ont adapté tant leurs enquêtes que les notions mesurées. Lors des premières enquêtes, durant les années 1960 et 1970,

elles mesuraient la satisfaction des collaborateurs. Ce terme faisait surtout référence à l'intérêt de l'emploi et à la satisfaction de la personne dans son travail quotidien. Ensuite, jusqu'à la fin des années 1980, elles s'attachèrent à la notion d'implication, usuellement définie comme l'attachement de la personne à son organisation.

Aujourd'hui, les enquêtes se focalisent sur la mesure de l'engagement des collaborateurs. Pour les directions des ressources humaines, ce terme traduit « un attachement émotionnel et rationnel à une organisation et prouve en même temps la capacité de l'entreprise à parler au cœur et à la tête de ses collaborateurs. »

Les KPI ou indicateurs de performance

Bien plus qu'un simple outil de mesure, l'enquête s'inscrit dans la logique de croissance de l'entreprise. En effet, les études démontrent clairement l'impact direct de l'engagement sur la performance opérationnelle de l'entité. Véritable levier-clé de productivité, d'avantage compétitifs et de satisfaction client, l'engagement des collaborateurs permet également de réduire le turn-over des équipes.

Inscrite dans cette logique d'une recherche de la performance, l'enquête poursuit deux buts majeurs : la mise en place de plans d'action concrets et le benchmarking avec d'autres sociétés du même rang. Comme le directeur des ressources humaines le souligne, « mesurer pour comprendre, mais sans agir ensuite est non seulement inutile mais fait monter la température ». Il ne s'agit donc plus de simples outils de mesure de l'opinion, mais de réels outils de pilotage et de management. En outre, si l'un des thèmes démontre une insatisfaction flagrante, une enquête plus approfondie est lancée, comme c'est le cas par exemple pour la rémunération des salariés qui est un point sensible dans de nombreuses organisations.

Afin de devenir l'« employeur préféré » à l'horizon 2012, l'entreprise a besoin de se comparer à ses concurrents mais aussi de comparer les résultats entre régions, sociétés et groupes d'analyse, d'identifier les points communs et divergents, et de déterminer les tendances pour suivre les évolutions. Pour l'enquête 2007, 50 des 86 questions étaient comparées (benchmarks), contre 33 en 2006. Dans le but de suivre l'évolution des plans d'actions et de se comparer avec les autres, les sociétés utilisent deux indicateurs clés de performance : les KPI (Key Performance Indicator). Le premier KPI global représente l'objectif principal. Il consiste en la moyenne arithmétique des résultats positifs obtenus à toutes les questions posées.

Depuis 2006, un nouvel indicateur intitulé « engagement des collaborateurs » complète l'enquête. Il intègre les notions de satisfaction, de motivation, de confiance et d'implication. Composé de 8 questions relevant de 8 dimensions (leadership, efficacité de l'équipe, manager direct, moyen pour faire son travail, rémunération, satisfaction au travail, reconnaissance, développement), ce KPI est calculé selon la méthode des réponses favorables s'appuyant uniquement sur les résultats positifs obtenus aux questions posées (« tout à fait d'accord » et « d'accord »). Le KPI Engagement devient ainsi la 9^{ème} dimension de l'enquête.

Portées par leur ambition de conquête, ces firmes leaders ou challenger dans leur secteur ont généralement homogénéisé la périodicité et la durée de l'enquête, lui consacrant un budget global voisin de 300 000 euros par an, mais pouvant être largement supérieur en fonction du périmètre géographique et de la nature des coûts pris en considération.

Parfois, bisannuelle, l'enquête est généralement devenue annuelle et la période de vote s'étale souvent sur trois semaines entre octobre et novembre dans tous les pays et entités de la firme (exemple 47 pays et 175 entités réparties dans le monde).

Le modèle de vote ou véritable recensement des opinions

Contrairement à la méthode de l'échantillon représentatif, on parle ici de recensement, voir de « vote » puisque tous les collaborateurs sont invités à participer à l'enquête. On remarque que la population qui répond présente des caractéristiques similaires à celles de l'ensemble des salariés du Groupe. En effet, en 2007, 60% des répondants sont des collaborateurs et 16% des managers. Par ailleurs, 27% des répondants ont plus de 15 ans d'expérience et 27% entre 1 et 5 ans. Enfin, les répondants sont en majorité des femmes (51%) et 30% des personnes ayant répondu ont entre 35 et 44 ans.

Depuis 2000, dans un souci de respect de l'environnement et de modes de communication faisant appel aux T.I.C., les collaborateurs répondent grâce à l'intranet de l'entreprise. Seul dans certains pays, comme au Japon, par exemple, l'enquête est encore réalisée sous forme de papier pour des raisons purement techniques.

Si le questionnaire est traduit dans la langue du pays, son architecture demeure la même pour toutes les entités du Groupe et se compose de 4 parties.

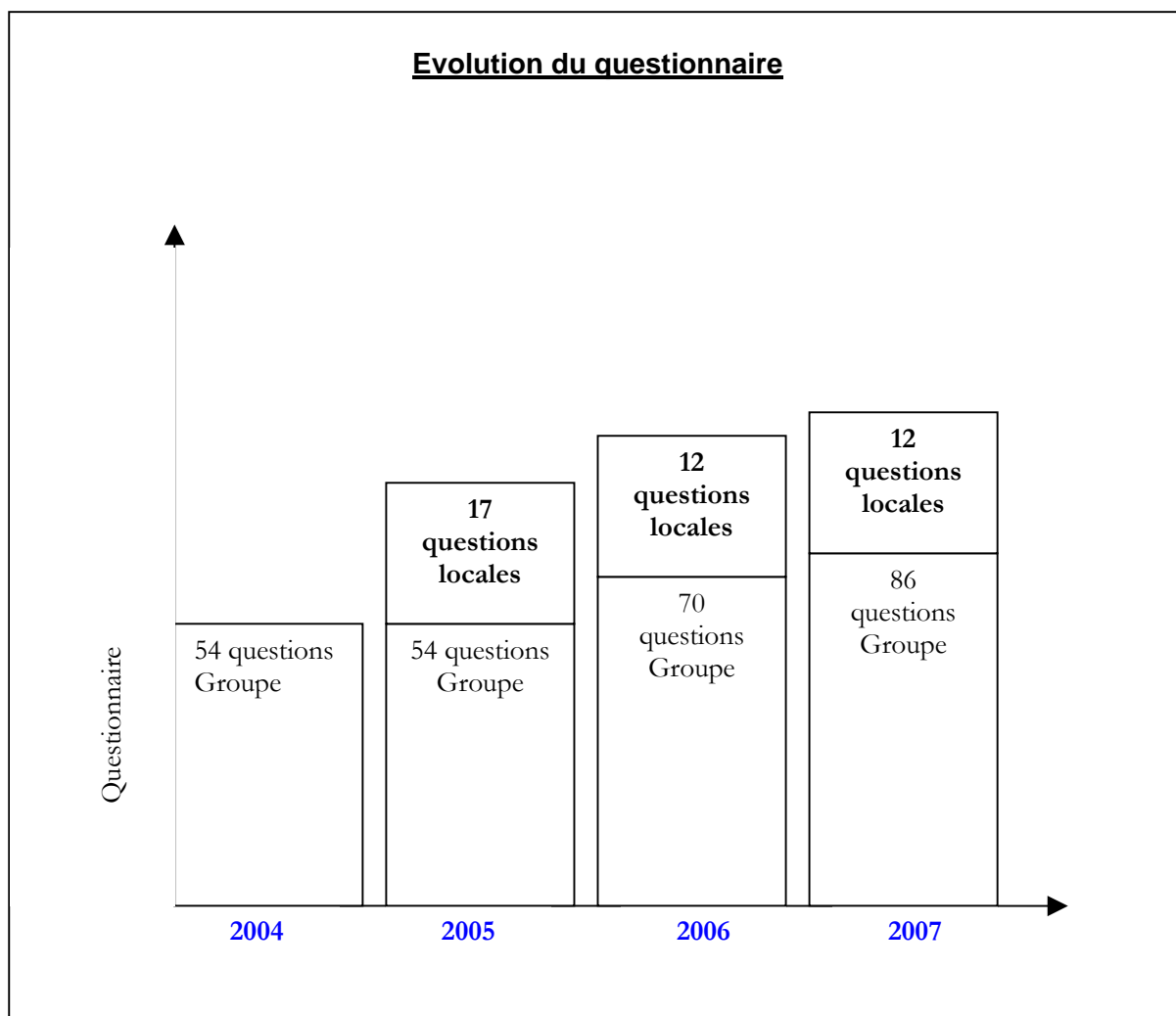


Figure 3 : Evolution du questionnaire des entreprises ayant une approche universelle

La première partie est consacrée à l'entreprise ; elle comporte 86 questions communes à tous, portant sur 8 dimensions (une dimension étant une série de plusieurs questions portant sur le même thème) : le leadership, l'efficacité de l'équipe, le manager direct, les moyens pour faire son travail, la rémunération, la satisfaction au travail, la reconnaissance, le développement. Constituée à partir de 12 questions clés réparties dans les 8 dimensions, la 9^{ème} dimension est celle de l'engagement.

Dans la seconde partie, chaque société ou entité spécifique peut ajouter jusqu'à 12 questions afin d'évaluer des situations particulièrement importantes en fonction de leur contexte.

La troisième partie est réservée aux commentaires libres afin que les collaborateurs puissent exprimer ouvertement leurs idées et suggestions pour améliorer leur environnement de travail. En outre, cette partie permet souvent de mieux comprendre les résultats chiffrés

Enfin, les données signalétiques permettent d'affiner la mesure du niveau d'engagement ou de désengagement de certaines populations par rapport à divers aspects de leur travail.

En se basant sur leur expérience et leur perception de l'entreprise, on considère qu'il faut en moyenne 20 minutes aux collaborateurs pour répondre de façon spontanée au questionnaire. Grâce aux mots de passe générés de façon aléatoire, aucune des réponses ne peut être identifiée. On compte 5 réponses possibles, respectivement : tout à fait d'accord, d'accord, ni d'accord, ni pas d'accord, pas d'accord, pas du tout d'accord.

Les leviers de l'engagement

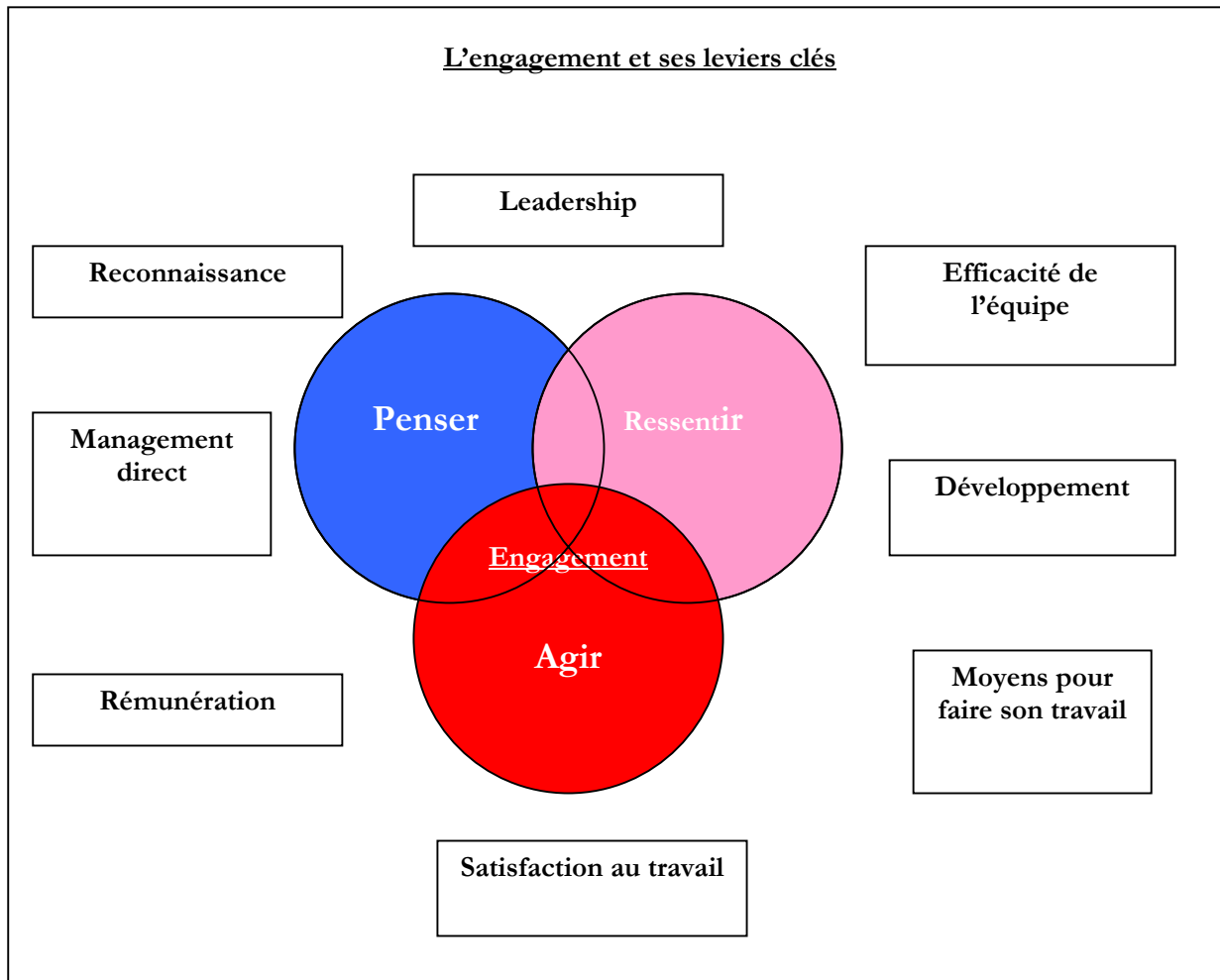


Figure 4 : Le modèle de l'engagement faisant appel au Penser, Ressentir, Agir de chacun.

Au regard de ce cadre précis, l'entreprise peut ainsi rapidement mesurer la notion clé de l'engagement. Le Penser est cognitif et mesure la confiance des collaborateurs envers leur entreprise ainsi que le niveau de partage des objectifs et des valeurs de l'organisation. Le Ressentir est affectif et vise à mesurer le sentiment de fierté à l'égard de la société, la recommandation de la société en tant qu'employeur et la recommandation des produits et services. Enfin, l'Agir relève du comportemental et s'intéresse aux notions d'effort et de rétention des collaborateurs.

Les questions se répartissent en 8 dimensions, respectivement :

24 questions sur le *leadership*. Ex : je suis optimiste quant à l'avenir de ma société

7 questions sur l'*efficacité de l'équipe*. Ex : selon vous, comment se situe l'entreprise par rapport à ses concurrents au regard de la qualité de son service client ?

14 questions sur le *management direct*. Ex : j'ai confiance dans les décisions prises par mon manager direct

7 questions sur *les moyens pour faire son travail*. Ex : je sais ce qu'on attend de moi

3 questions sur *la satisfaction au travail*. Ex : en tant que collaborateur de cette entreprise je me sens valorisé

5 questions sur *la reconnaissance*. Ex : je comprends comment ma performance est évaluée

9 questions sur *le développement*. Ex : je me sens en partie responsable de mon évolution de carrière

6 questions sur *la rémunération*. Ex : dans mon travail actuel, mon salaire est-il satisfaisant ?

L'approche universelle de l'entreprise globale se distingue également par sa méthode de calcul qui donne plus de poids aux opinions favorables et défavorables qu'aux personnes indécises ou sans opinion. En effet, pour connaître l'index d'une question, on soustrait le nombre de réponses négatives du nombre de réponses positives. Par exemple : 84 réponses positives – 4 réponses négatives = un index de 80. De même, pour connaître l'index d'un thème, on calcule la moyenne des index de toutes les questions qui le composent. Par exemple : pour un index de 296 sur 5 questions, l'index du thème est de 59 (296/5). Un résultat est jugé très positif lorsque 70% ou plus des répondants ont exprimé une opinion favorable.

5.3 – Un processus récurrent avec des objectifs redéfinis en début de chaque année

Si le lien entre l'engagement des salariés et la satisfaction des clients est prouvé, selon certains, la corrélation entre l'index d'engagement et les résultats financiers semblerait également acquise. En effet, dès lors où l'entreprise a mesuré la notion d'engagement au début des années 1990, les résultats montrent qu'elle devient progressivement plus performante.

L'implication de tous à tous les niveaux

Les enquêtes d'opinion annuelles sont aussi un moyen pour mobiliser et rassembler les hommes et les femmes de ces organisations autour d'un projet d'entreprise collectif. En optant pour la méthode du recensement, tout le monde, collaborateurs, managers et dirigeants, se trouve sur le même pied d'égalité pour contribuer au développement de l'entreprise. Chacun à son niveau, avec ses savoirs et savoir-faire qui lui sont propres, joue un rôle majeur dans l'évolution de l'entreprise.

De même, l'enquête annuelle implique tous les services dans ses différentes phases de préparation, d'administration, d'analyse des résultats et de plans d'action. Ainsi, le lancement et le suivi de l'enquête sollicitent aussi bien le personnel du département communication, que celui du management et les collaborateurs eux-mêmes. Le leadership étant clairement identifié comme un levier clé de l'engagement du personnel, les managers sont doublement impliqués. Au début de chaque année, un objectif d'indicateur leur est donc fixé et une partie de leur rémunération (de l'ordre de 5%) est indexée sur les résultats obtenus et les moyens utilisés pour les obtenir.

Depuis 2000, dans certaines de ces sociétés, les entités ayant atteint les meilleurs scores (le plus fort taux de réponses positives à un certain nombre de questions relevant d'une ou plusieurs dimensions) reçoivent un trophée ou un prix spécial.

Pas de mesure sans action : une tension permanente

En prenant conscience de la relation de cause à effet entre leur engagement et les résultats du groupe, toutes les équipes s'inscrivent dans un calendrier très précis. L'enquête déclenche en effet un processus d'actions et est jalonnée par des étapes tout au long de l'année. Les quatre périodes de l'enquête (préparation, lancement et suivi, résultats, plans d'action) s'inscrivent dans des dates clés et immuables que les managers et les collaborateurs respectent rigoureusement.

Dans cette démarche, un manager est désigné comme correspondant officiel afin de faire le lien entre les divers acteurs de l'enquête. Grâce à un site Web accessible par mot de passe et qui leur est exclusivement dédié, les réseaux de correspondants peuvent échanger des informations, stocker des documents et suivre le projet dans ses étapes successives. Bien qu'un guide pratique leur soit remis avant le lancement de l'enquête, les correspondants peuvent à tout moment demander une assistance à la direction des ressources humaines avec qui ils restent en contact.

Manager, c'est à la fois corriger et anticiper

Pour devenir l'entreprise préférée des collaborateurs, des actionnaires et des clients, les firmes ne se contentent pas de gérer les points sensibles, elles les anticipent. Le management de l'engagement se vit non seulement au jour le jour, mais il devance également les difficultés que l'entreprise pourrait rencontrer en raison du contexte économique, de la concurrence, du climat interne, des besoins exprimés, des attentes des clients, ...

Ainsi, malgré des taux de réponses nettement au-dessus de la moyenne des entreprises de taille similaire et des points forts soulignés par les collaborateurs, elles travaillent sur les problèmes mis en lumière par l'enquête d'opinion et remettent en cause leurs process pour sans cesse les optimiser. En abandonnant le mythe de la perfection, elles acceptent donc d'être un système humain vivant et les managers sont invités à reconnaître leurs faiblesses afin d'ouvrir davantage le dialogue au sein de leur équipe.

Plus précisément, si une des dimensions reflète une insatisfaction répétée, une enquête parallèle est lancée, comme c'est le cas pour la rémunération des salariés qui est un point sensible ces dernières années. Clé de voûte de l'engagement des collaborateurs, le leadership pourrait donc être sollicité dans les prochains mois à travers une enquête relativement courte qui lui serait exclusivement dédiée. Une autre piste explorée est celle d'un questionnaire entièrement benchmarkable pour les questions concernant le groupe. Enfin, parmi les autres enquêtes complémentaires telle l'enquête annuelle auprès des clients, l'entreprise a lancé en 2004 une étude mondiale portant sur les questions liées à la retraite. Au travers des réponses des 26 pays participants et des 18 000 personnes interviewées, on analyse et compare les attentes des actifs et les vécus des retraités. Portée par l'ensemble des collaborateurs et des managers, cette dynamique oblige l'entreprise à toujours repenser ses modèles pour assurer son avenir à long terme qui repose sur le maintien de l'équilibre du trépied : actionnaires, clients, collaborateurs.

Mois	Phase	Fonction	Objectif	Moyens
Sept Sept et oct Sept et oct Sept et Oct Oct Oct	Préparation	Top management et communication Top management Management Communication Management Support technique	Information des DRH Obtention motivation managers Compléments outil (questionnaire) Communication auprès des collaborateurs Pré-tests de l'outil Distribution des mots de passe	Mail et affichage Réunions et mails Réunions Mail et affichage Intranet Intranet
Fin oct et nov Oct et nov Nov Fin nov	Lancement et suivi	Collaborateurs Communication et management Communication Communication et management Communication	Réponses des participants Suivi du taux de participation Informations auprès des managers Encouragement à la participation Fin de la communication	Intranet Intranet Mail et affichage Mail et affichage Mail et affichage
Nov Janv Janv Janv	Résultats	Communication et management Management et ISR Communication et management Management	Remerciements aux participants Analyse des résultats Communication des résultats Transmission des rapports aux responsables du groupe d'analyse	Mail Mail, affichage et réunions Mail, réunions
Fév et mars Avril à oct Avril à oct	Plans d'action	Management Communication et management Communication	Soutien à la construction du plan d'actions société Suivi de la mise en place du plan d'action Communication régulière sur avancement du plan d'action	Réunions Réunions Mail

Tableau 9: Synoptique du processus de management des opinions dans l'entreprise globale

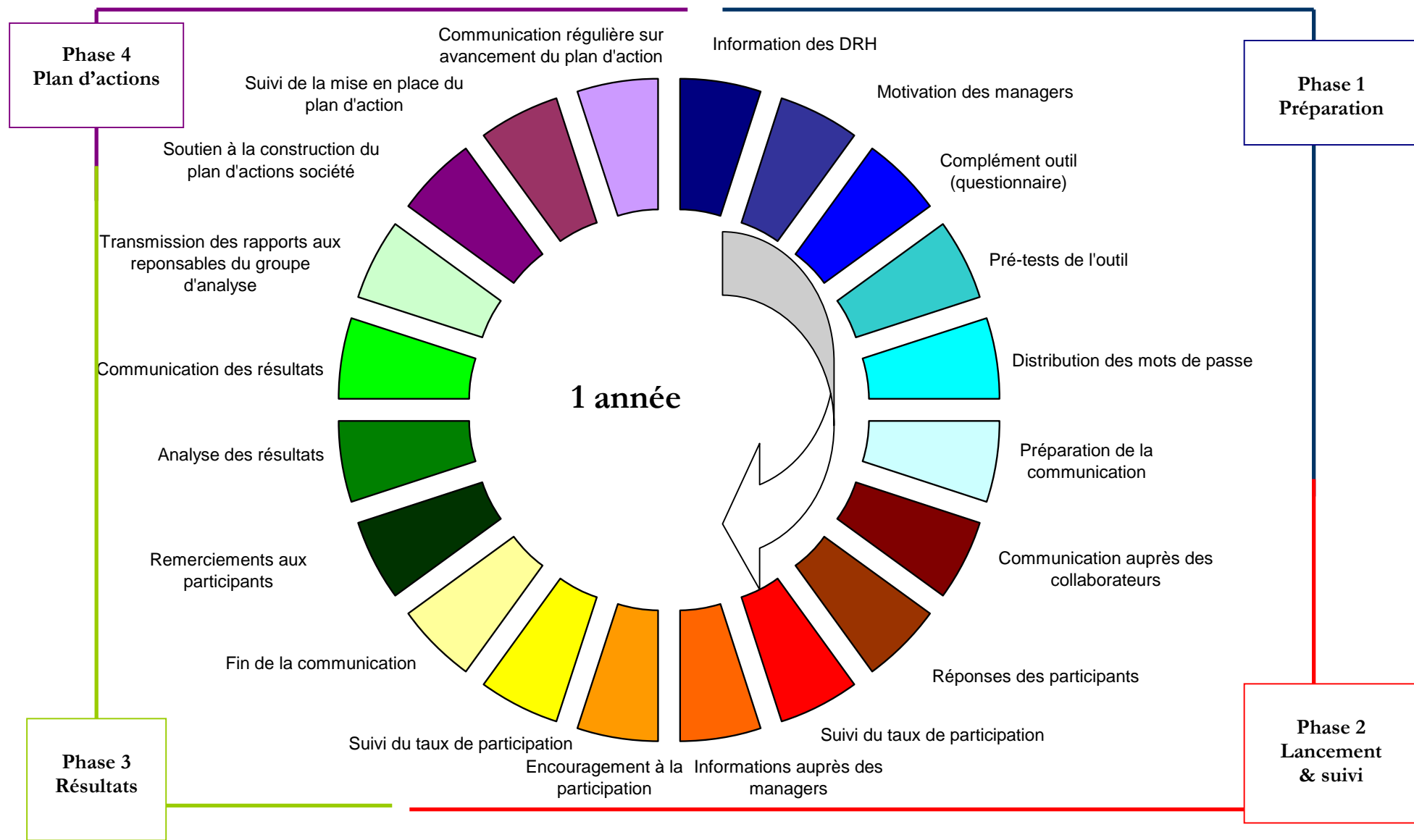


Figure 5 : La mesure de l'opinion dans l'entreprise globale : une tension constante entre l'écoute et l'action

6. LA FIN DE L'EXCEPTION FRANÇAISE ?

La mesure des performances d'une politique, d'un programme, d'une action et a fortiori d'un capital immatériel comme le climat social, le moral ou la motivation du personnel, est aujourd'hui un impératif pour le management de n'importe quelle organisation, qu'elle appartienne ou non au champ marchand ou à la sphère privée ou publique.

Les approches observées au sein des organisations de « service public » en matière de mesure de l'opinion du personnel nous conduit à les classer dans une deuxième catégorie que nous nommerons : « l'exception française ». Il n'en demeure pas moins qu'au gré de la construction politique et économique de l'Europe, et sous l'impulsion de la Commission européenne, les organisations appartenant à cette deuxième catégorie sont progressivement passées d'un régime de monopole régulé à celui des activités concurrentielles, rendant plus incertaine la frontière entre leurs méthodes et celles des entreprises globales décrites précédemment.

6.1 – Les entreprises de « service public » face aux défis de la mondialisation

Les entreprises de cette deuxième catégorie sont à la fois profondément ancrées dans le paysage français et en même temps confrontées aux défis de la mondialisation. Cette tendance exige des efforts considérables pour adapter leurs organisations et structures industrielles, étendre leur champ d'intervention géographique, diversifier leurs offres de service et renouveler leurs méthodes de management afin d'être ainsi en mesure de faire face à des nouveaux concurrents nationaux, européens, voire mondiaux.

Simultanément, force est de constater que les entreprises, devenues exploitant autonome de droit public ou société anonyme, se caractérisent par un certain nombre de traits culturels spécifiques. Si leur poids varie en fonction de l'histoire de l'entreprise et la nature des métiers exercés, on distingue parmi ces traits, outre l'attachement au service public, la foi dans le progrès technique et scientifique, la pratique du calcul économique et de la rationalisation des choix et, point capital pour la mesure du moral, le statut du personnel.

Une définition du service public

En France, la notion de « service public » est d'origine doctrinale et jurisprudentielle.⁵² Même si elle a connu des fortunes variées au cours du XX^e siècle, la notion constitue encore aujourd'hui l'un des critères alternatifs du rattachement au droit administratif, que ce soit en matière de contrat⁵³ ou de domaine public.⁵⁴ Au vu de cette jurisprudence, le concept de « service public » pourrait se définir comme une activité d'intérêt général contrôlée par une personne publique⁵⁵.

En revanche, le terme ne fait pas partie du vocabulaire communautaire qui préfère au « service public » utiliser les acronymes SIG/SIEG (service d'intérêt général / service d'intérêt économique général). Si ces notions n'ont jamais été clairement définies, il ressort de la jurisprudence communautaire que les SIG couvrent les services non-économiques, qui ne sont donc pas soumis aux règles de concurrence (police, justice, diplomatie, enseignement scolaire) alors que les SIEG le sont « dans les limites où l'application de ces règles ne fait pas échec à l'accomplissement en droit ou en fait de la mission particulière qui leur a été impartie. » Le développement des échanges ne doit pas être affecté dans une mesure contraire à l'intérêt de la Communauté.

Les péripéties de la libéralisation

L'opposition « public-privé » refait régulièrement surface dans le débat politique français, à des étapes décisives sur le chemin de la libéralisation d'une économie où les services représentent 2/3 des emplois et du PNB dans tous les pays anciennement industrialisés. Ainsi, au printemps 2005, le fameux

⁵² Léon Duguit fut le chef de file de l'école de Bordeaux, dite école du Service public. Tribunal des conflits 8 février 1873 *Blanco*

⁵³ Conseil d'Etat 20 avril 1956, Epoux Bertin

⁵⁴ Conseil d'Etat 19 octobre 1956, Société « Le Béton »

⁵⁵ Denoix-de-Saint-Marc, R. (2004) *L'Etat*, PUF

projet de directive de libéralisation des services proposé par l'ancien commissaire, Fritz Bolkestein, a fortement mobilisé l'opinion publique, ainsi qu'une bonne partie de la classe politique en France, mais aussi en Allemagne ou encore en Hollande. Après plusieurs péripéties et de nombreux amendements, la directive fut finalement adoptée par le Parlement Européen et entrera en vigueur au plus tard en 2009.

À l'époque, Dominique Strauss-Kahn, qui exigeait le retrait pur et simple du projet, fustigeait la « Libéralisation sauvage, le dumping réglementaire, le nivellement par le bas ». Philippe de Villiers parlait du « démantèlement de notre modèle économique et social, (par une directive) qui permet à un plombier polonais de proposer ses services en France, au salaire et avec les protections sociales de son pays d'origine. » Cette métaphore du « plombier polonais » a d'ailleurs servi de symbole contre l'ultralibéralisme qu'incarnait la directive aux yeux de ses adversaires, mêlant sentiments xénophobes et peur du changement. Fritz Bolkestein raviva la polémique lorsqu'il souligna sa difficulté à trouver un plombier pour la résidence secondaire qu'il possède dans le Nord de la France. Une escalade dénoncée par Alain Madelin renvoyant dos-à-dos « les politiciens de gauche comme de droite, qui cherchent à faire de l'Europe et des réformes libérales absolument nécessaires un repoussoir pour favoriser les corporatismes. »⁵⁶

Pour expliquer l'impact de libéralisation des échanges et de la mondialisation de l'économie, P.-N. Giraud ⁵⁷ postule, qu'à l'intérieur d'un territoire donné, il existe des emplois qui, en fonction des règles institutionnelles en particulier, sont exposés à la compétition internationale et d'autres emplois qui ne le sont pas, appelés « protégés ». Certains des emplois exposés sont « compétitifs », c'est-à-dire capables de soutenir la compétition internationale, d'autres emplois ne sont pas compétitifs et donc à terme voués à disparaître - parce que les ressources du territoire, ou plutôt le rapport qualité/prix (dimension personnelle, environnementale) est telle qu'ils perdent en compétitivité. Ces personnes sont appelées à se réfugier dans les secteurs des emplois protégés ou dans le chômage, à moins que le territoire offre les conditions favorables à la reconversion vers de nouvelles poches de compétitivité.

Sous cet angle, la libéralisation apparaît comme un instrument destiné à déplacer la frontière entre deux types d'emplois et faire passer du côté des emplois soumis à la compétition internationale des emplois qui ne l'étaient pas jusqu'alors, pour des raisons institutionnelles. La question est donc de savoir si ces emplois deviendront des emplois exposés et si le territoire considéré est capable de créer à un rythme suffisamment rapide une demande pour des emplois protégés (par exemple des prestations à caractère culturel, social, éducatif, etc.). Une seconde question concerne le rythme auquel les secteurs concernés seront soumis à la compétition et le rythme avec lequel des emplois protégés pourront être créés. Une troisième question concerne les conditions pour permettre aux entreprises et aux territoires de développer des nouveaux facteurs d'emplois compétitifs.

Le service public et le statut du personnel : des éléments culturels essentiels

L'attachement au « service public » est un trait culturel essentiel des entreprises appartenant à la deuxième catégorie d'approches de mesure de l'opinion interne. Cela se manifeste de différentes manières, notamment : une méfiance historique vis-à-vis de l'action commerciale, la prise en compte des enjeux nationaux dans les choix techniques ou industriels ainsi que l'élaboration des décisions opérationnelles par ces firmes en anticipant leurs effets sur et pour la collectivité territoriale.

Avec le statut du personnel, on touche probablement à la spécificité la plus structurelle et la plus intériorisée, une sorte de « valeur historique » des entreprises françaises de service public. En entrant dans ces grandes organisations, plus que dans n'importe quelle autre entreprise, « l'agent » adhère jusqu'à présent à un contrat aux clauses multiples. Cela apportait à celui-ci d'abord un surplus de sécurité, que l'on peut considérer comme « sociale » au sens fort du terme, c'est-à-dire celle d'être « en société » plus civile, exigeant en retour un lien social et affectif dépassant largement le lien économique qui lie traditionnellement un employé à son employeur.

Au sein de ces grandes organisations, les types de métiers sont très différents et requièrent des compétences aussi bien manuelles que techniques et managériales. Tous les profils se retrouvent donc

⁵⁶ Vermeulen, F. et all.; *L'impact de la directive services sur les services aux entreprises*, Etude réalisé pour le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Observatoire des stratégies industrielles, mai 2005.

⁵⁷ Giraud, P.-N. ; *L'inégalité du monde – Economie du monde contemporain* ; Ed. Gallimard, 1996.

dans une organisation qui les distingue jusqu'à présent des structures plus classiques. Lorsqu'on s'intéresse de près aux origines sociales, force est de constater que dans bien des cas, l'on retrouve dans les firmes en question des proportions équivalentes à celles observées dans l'ensemble du pays, donnant de l'entreprise l'image d'une « France en miniature ». En outre, les aspects de stabilité de l'emploi et d'organisation du temps de travail sont souvent invoqués pour justifier une relative stagnation des salaires.

La culture ou le système de valeurs des entreprises de service public reposait également jusqu'à présent sur un ensemble d'éléments stables comme : le statut, les œuvres sociales, la gestion paritaire, la formation, la progression de carrière, les centres de vacances, etc...sans oublier la « fierté d'appartenance » à l'organisation.⁵⁸

Le défi de la double convergence

Les firmes de « service public » françaises sont toutes devenues ou en voie d'être des champions dans leurs secteurs d'activité respectifs et figurent parmi les premières firmes au rang européen, voire mondial, tout en demeurant des acteurs majeurs de l'identité nationale à laquelle la population reste très attachée. Cependant, plusieurs facteurs sont venus perturber cette situation.

On invoque ainsi la mécanisation croissante de certains métiers, contraignant ces entreprises à trouver des solutions de remplacement pour les salariés en se tournant notamment vers les collectivités territoriales. Pratiquement, pour s'adapter aux réalités sociales, aux nouvelles contraintes économiques et assurer leur compétitivité, ces entreprises faisant jusqu'à présent figure d'exception française doivent repenser leur stratégie de développement en trouvant des solutions locales pertinentes.⁵⁹

En outre, sur un théâtre d'opération européen, voire mondial, ouvert à la concurrence, la performance économique est indispensable pour conserver, voire conquérir des parts de marché. Mais en même temps, les entreprises de « service public » savent bien, qu'au-delà du prix des services, elles doivent en partie leur position à leur histoire, aux valeurs et à l'image qu'elles véhiculent, et cette « double convergence » est un des défis particulièrement difficile à relever.

6.2 – Différents dispositifs pour étalonner l'état de l'opinion de manière ciblée et régulière

Dans les firmes appartenant à la deuxième catégorie, l'on n'évoque guère la question du moral. En revanche, les différents services chargés de suivre l'opinion interne s'attachent toutes à mesurer de manière très régulière la perception qu'ont les collaborateurs de l'entreprise, leur degré de satisfaction, leur confiance en l'avenir et leur aptitude au changement.

Mesurer la confiance et l'adhésion aux stratégies de changement

Bien que le moral soit implicitement considéré comme faisant partie intégrante des diverses notions énumérées, ci-dessus, il n'est pas mesuré en tant que tel et de façon individuelle. L'adhésion des collaborateurs aux évolutions et leur compréhension de la stratégie, un facteur déterminant qu'il est convenu de mesurer régulièrement, est en corrélation avec le fait que les marchés de ces firmes du secteur des services publics se sont plus ou moins récemment ouverts à la concurrence.

Ainsi, la directrice du développement social souligne que « l'adhésion au changement est un élément fort du sentiment de confiance dans l'entreprise. Nous essayons de mettre en place un cercle vertueux entre l'image, la confiance, l'implication et la performance. » À la direction de la communication interne d'un grand groupe du secteur énergétique, on constate également que « les évolutions se sont considérablement accélérées depuis les années 1990. Le contexte et l'environnement de travail changent au moins tous les 6 mois, à tel point qu'une partie du corps social ne comprend plus comment évoluent les métiers. »

⁵⁸ Les traits culturels et la spécificité de l'entreprise de « service public » présente de fait beaucoup de traits communs avec la grande organisation, calquée sur le modèle de l'armée, qui est passé de la mesure du « moral index » au « global pulse ». (cf. description page 25)

⁵⁹ Savatier, J. ; Moderniser La Poste tout en l'ancrant dans ses territoires, Séminaire Entrepreneurs – Villes et Territoires, Ecole de Paris du management,

Comme dans le secteur privé, le changement est devenu le leitmotiv dans le secteur du service public, obligeant les dirigeants à mettre en place des enquêtes régulières et pluriannuelles. Tous les quatre ou six mois pour un type de baromètre, tous les ans ou tous les deux ans pour les autres, la mesure du ressenti des collaborateurs est elle aussi presque permanente.

Dans l'une des entreprises, l'Observatoire du Climat Social dispose à la fois d'un « Socioscope » et d'un « Baromètre ». En place depuis 1994, le Socioscope permet de mesurer tous les deux ans la perception qu'ont les collaborateurs de l'entreprise et leur satisfaction à y travailler. Un échantillon représentatif de 15 000 salariés répond à domicile aux 90 questions relevant de 12 dimensions principales. Par ailleurs, le baromètre mis en place depuis 2001 mesure l'implication des employés à travers 30 questions réparties en 6 dimensions. Un échantillon représentatif de 2 000 employés répond par téléphone à domicile et l'enquête dure en moyenne 20 minutes.

Des sondages d'opinion pour mettre l'opinion interne et externe en miroir

Parallèlement à ces deux enquêtes, la direction de la communication réalise de son côté un sondage annuel en miroir sur la confiance. La particularité de cette enquête réside dans le fait qu'elle compare l'opinion des collaborateurs avec celle des clients sur les prestations fournies par l'entreprise. Une soixantaine de questions, réparties entre trois dimensions, abordent respectivement :

- la projection dans l'avenir,
- l'image de l'entreprise en terme de dynamique et d'esprit de service,
- les écarts de perceptions entre l'avis des salariés et ceux des clients.

Le sondage est réalisé par téléphone au domicile des personnes sur un échantillon représentatif de 1 000 employés et de 1 000 personnes ne faisant pas partie de l'entreprise.

En marge de ces trois enquêtes principales, la société dispose des pôles Statut et Convention, Formation et Compétences, Médecine de Contrôle qui peuvent à tout moment décider de mener leurs propres enquêtes complémentaires.

Suivre de près l'évolution de l'opinion au risque d'une sur-sollicitation ?

Le baromètre du climat social mis en place par la direction de la communication d'un grand groupe du secteur énergétique, mesure la perception du changement tous les quatre mois au travers de 40 questions posées par téléphone à un échantillon représentatif de 1 000 personnes.

En outre, un second baromètre administré par la direction des ressources humaines, mesure deux fois par an le sentiment des salariés par rapport aux grandes variables des ressources humaines. Environ 50 questions (une partie fixe et une partie variable en fonction de l'actualité) sont posées par téléphone à un échantillon plus important que pour le précédent sondage. Cette enquête aborde en outre les thèmes de la rémunération, de la compréhension managériale et stratégique de l'entreprise, du travail en équipe. Dans cette entreprise, les outils de mesure du climat sont à la fois centralisés et décentralisés, ce qui signifie qu'en plus des baromètres transversaux, chaque direction gère ses propres enquêtes et peut interroger la totalité des équipes sur des sujets qui lui semble importants tel le stress au travail. Enfin, les syndicats comme Force Ouvrière ou la CGT n'hésitent pas à réaliser des enquêtes spécifiques adressées aux cadres ou à un autre corps de métiers qui serait particulièrement sous tension.

Le directeur des ressources humaines reconnaît volontiers que « les gens sont sur-sollicités » et la culture du chiffre prédomine largement au sein du top management, même si « les chiffres remettent les pendules à l'heure pour les managers car ils dépeignent un diagnostic d'une situation vécue et ressentie ».

Accompagnées dans leur démarche par des instituts de sondage comme IPSOS ou TNS SOFRES, ces entreprises suivent la tendance générale qui veut qu'une société se compare aussi bien en interne qu'en externe avec ses concurrents, les entreprises du CAC 40, les principales entreprises publiques françaises et les grands groupes internationaux étrangers.

6.3 – L'importance accordée à la veille syndicale

Comme dans la plupart des entreprises rencontrées au cours de notre travail de terrain, il apparaît clairement que les sociétés de cette deuxième catégorie utilisent les enquêtes, études et sondages d'opinion comme leviers d'action, mais pas uniquement. Contrairement à la majorité des entreprises, nous avons montré que celles-ci emploient des personnes de tous milieux sociaux, niveaux d'études et sensibilités politiques, au point où certains n'hésitent pas à parler d'une « France en miniature ».

Anticiper les conflits potentiels

La nature et la fréquence même des baromètres, enquêtes et sondages réalisés poursuivent dans ce contexte de « l'exception française » un objectif très précis : celui d'anticiper la conflictualité. Présentés aux comités exécutifs, à la direction de chaque entité et à la direction générale, les résultats des enquêtes servent avant tout de veille syndicale. La remontée d'information à divers niveaux et l'héritage d'une organisation administrative souvent lourde rendent en effet difficile la mise en place de plans d'actions concrets. La surreprésentation des syndicats, par rapport aux autres entreprises, rend également la veille syndicale indispensable.

Même si depuis une trentaine d'années, le syndicalisme français a perdu près de deux tiers de ses adhérents, ne représentant aujourd'hui plus que 8% du salariat, les entreprises du secteur public font figure de résistantes. Proche de 30%, voir de 40%, le taux de syndicalisation demeure relativement élevé comparativement au secteur privé où il oscille entre 3% dans les services et 10% dans la chimie. Reflet du paysage syndical national marqué par une forte concurrence entre les organisations, ces entreprises comptent en moyenne huit syndicats.⁶⁰ On comprend dès lors que manager prend un sens relativement différent dans ces entreprises publiques que dans celles du secteur privé.

Outre les enquêtes régulières, des agents de terrain sont spécifiquement chargés de prendre le pouls tant du climat général que des mouvements sociaux susceptibles d'influer sur le bon fonctionnement de l'entreprise. La directrice du développement social le confirme, « anticiper, suivre et aider à résoudre les mouvements de conflictualité fait partie intégrante de mon métier. Le dernier grand conflit date de 1995. » Mesurer pour mieux anticiper, tel est l'un des moteurs de ces enquêtes qui permettent aux managers d'élaborer des plans d'actions en accords avec les attentes des salariés. Ici, se ne sont pas les collaborateurs qui s'adaptent à la stratégie de l'entreprise mais plutôt celle-ci qui module son plan de développement selon le climat social et les revendications des salariés.

Ce dialogue social sert donc de fil conducteur au pilotage de la communication interne, aux ressources humaines et au pôle commercial. Peu à peu, la consolidation du dialogue a permis à ces entreprises de se lancer dans des projets d'envergure comme le développement des services bancaires ou l'engagement vers la voie nucléaire.

Les nouvelles tendances

Au gré des sujets sensibles et de l'actualité, les entreprises adaptent leurs enquêtes et cherchent à mesurer la notion clé du moment. Aujourd'hui, l'une de ces sociétés s'intéresse tout particulièrement aux retraités et à la politique sociale proposée (chèques loisirs, chèques cadeaux...) et mettra prochainement en place une enquête à l'attention de cette partie de sa population. Par ailleurs, le développement durable et responsable est un thème qui implique les collaborateurs à tous les niveaux et lance ces entreprises sur la voie de l'innovation, l'un des champs clairement identifié pour leur croissance.

Acteurs majeurs de l'économie française, ces entreprises publiques se distinguent des entreprises du secteur privé en mesurant plus régulièrement des notions qui se rapportent d'avantage au climat social qu'au moral ou à l'engagement des collaborateurs. Et en dépit d'une veille sociale efficace et d'un dialogue social établi, l'un des objectifs envisagé serait celui de la mise en place de plans d'actions concrets.

⁶⁰ dont la CGT, CFDT, FO, CFE-CGC, CFTC

7. LES APPROCHES OPPORTUNISTES DE LA MESURE DE L'OPINION

La troisième catégorie de méthodes qui se dégage de nos enquêtes sur le terrain concerne les entreprises qui, a priori, n'ont pas recours à des sondages d'opinion ou études régulières et ne disposent donc pas d'un baromètre quelle qu'en soit la dénomination.

7.1 – Entre paternalisme et passion

Qu'elles datent du début du XIXème ou du XXIème siècle, ces sociétés se sont dès leur création distinguées par leur culture d'entreprise très forte. Société française de verrerie et groupe industriel européen du secteur de l'industrie aéronautique et spatiale civile et militaire, chacune a su créer des valeurs fédératrices pour les collaborateurs.

Une vraie culture de l'entreprise

	A	B
Effectifs	19 000	116 000
CA en milliards d'euros	1,5	34,2

Tableau 10: Chiffres clés des entreprises ayant une approche opportuniste

Nées d'une histoire familiale ou nationale, elles ne semblent pas dérangées par l'utilisation du terme de moral et assument leur tradition paternaliste, même si celle-ci tend à s'amenuiser au gré de leur développement international. En outre, le regroupement géographique sur un seul site ou quelques sites majeurs a renforcé le sentiment de connaître le moral des salariés. Le directeur des ressources humaines le confirme, « la mesure formalisée du moral n'avait pas de sens car on se connaissait depuis des générations et vivait aux mêmes endroits. Le management avait donc l'impression de savoir ce qui se passait. »

Dans l'aviation et l'aérospatial, la culture d'entreprise se décline aussi bien au niveau du Groupe que des entités et des domaines d'activité. Pour le DRH, « les gens ont un fort sentiment d'appartenance à leur établissement et à la filiale à laquelle ils appartiennent. Plus on monte dans l'organisation, moins le sentiment d'appartenance est fort. » Le moral est donc souvent apprécié en fonction des résultats de la filiale et l'on parle donc davantage des ambiances du Groupe que d'une seule et même ambiance partagée par tous.

Des métiers vocation

L'entreprise ne mesure pas le moral de ses salariés, elle ne reconnaît pas moins être en partie responsable de son bien-être en lui offrant un métier qui le passionne. Qu'on travaille dans l'entreprise depuis des générations où qu'on y vienne par vocation, les savoir-faire des employés sont réellement reconnus et valorisés. En permanence en contact avec le produit qu'il fabrique, l'homme est considéré comme la clé de voûte du système et du succès. Plus qu'ailleurs, un lien affectif semble lier le salarié au produit et la notion de travail d'équipe prend le pas sur celle d'individualisme. De ce fait, l'encadrement des collaborateurs a toujours été davantage tourné vers des compétences techniques et non vers une ligne managériale directrice.

Dans l'aéronautique, on part du principe que le moral est forcément bon, dans la mesure où « si les gens ont du travail, le moral est bon. La passion prime avant tout donc la question de la motivation ne se pose pas. » « L'engagement des employés est presque sacerdotal » affirme-t-on dans l'entreprise de verrerie et de cristallerie. En cas de crise majeure, « elle est ressentie comme une blessure d'amour propre. » Pour les directions, mesurer le moral n'a donc pas de sens puisque c'est le cœur du métier lui-même qui donne un sens à la vie de collaborateurs pleinement impliqués dans leur métier. Selon elles, la passion est donc identifiée comme un moteur de l'action qui par nature va perdurer, mobilisant sans relâche les employés.

7.2 – La préférence du qualitatif sur le quantitatif

Les entreprises appartenant aux deux catégories décrites jusqu'à présent, privilégient au-delà de leurs différences la même méthode : celle du sondage d'opinion interne dont les avantages varient selon les pratiques en matière de rigueur de l'échantillonnage, nombre important de sujets interrogés, simplicité des réponses et possibilités de quantification.

Il faut néanmoins rappeler que le sondage d'opinion repose sur une représentation très individualiste du système social. Par sa technique même, il postule que le corps social est une juxtaposition d'individus atomisés, dont la somme des opinions individuelles constitue une « opinion publique ». Mesurer celle-ci par sondage revient en quelque sorte à simuler un référendum durant lequel, chaque enquêté pourrait s'exprimer individuellement et isolément sur un certain nombre de sujets, en faisant son choix parmi une liste de réponses suggérées. En assimilant le personnel d'une entreprise à une collection de « votants » isolés, la méthode quantitative ne rend-elle pas aveugle à certains aspects fondamentaux de la réalité interne : les acteurs collectifs, les jeux de pouvoir, la dynamique relationnelle entre les groupes ?

Une méfiance à l'égard du quantitatif

Par tradition et par méfiance à l'égard des chiffres et des statistiques, les entreprises de la troisième catégorie ont fait le choix du qualitatif sur le quantitatif. Dans l'entreprise du secteur aéronautique, le DRH reconnaît « je me méfie beaucoup des chiffres, leur interprétation est excessivement difficile. Je me demande quelle est la part de manipulation et de spontanéité dans les réponses aux questionnaires. » Les rares essais de baromètre social mis en place aux moments de fusion, d'acquisition ou de développement international, n'ont jamais été renouvelés. Peu convaincus de l'utilité de notions chiffrées et régulières, les managers préfèrent se fier à leurs relais dans les équipes et les organisations syndicales pour mesurer l'ambiance et la motivation des salariés.

Un dialogue social ancré

A la mesure chiffrée permanente, le top management répond par des réunions régulières de petits groupes (12 personnes maximum) afin d'échanger sur les sujets d'actualité. Dans le cadre de ces échanges en face à face, les managers évaluent aussi si la stratégie de l'entreprise est bien comprise. Au terme de ces réunions, des actions concrètes sont mises en place et deux ou trois fois par an, les collaborateurs sont réunis pour des annonces particulières concernant les orientations de l'entreprise. Pour les managers, cette stratégie très axée sur les acteurs, leur permet de « connaître le positionnement des employés sur les sujets sensibles, d'avoir une idée assez précise de leurs attentes. »

Ainsi, les collaborateurs et le top management envisagent-ils leur travail au sein de leur entreprise comme inscrite dans le long terme. En ayant le sentiment d'écrire une page de l'histoire de leur société, les équipes ne se focalisent pas sur des problématiques ponctuelles qui trouveraient un écho dans des sondages et enquêtes d'opinion.

7.3 – Les nouveaux défis

Un contexte et une population différente

Cependant, depuis quelques années, en raison de leur développement international et d'une nouvelle typologie de salariés, ces entreprises doivent faire face à de nouveaux défis. Plus jeune, plus individualiste et plus exigeante, la population de ces deux entreprises incite le management à reconsidérer sa position quant aux enquêtes.

En outre, si les syndicats font partie intégrante du paysage pour les collaborateurs plus anciens, ils sont rarement un lieu de rassemblement pour les jeunes qui privilégient la culture du zapping à celle de l'engagement intemporel à une cause. De même, en dépit de leur passion réelle pour le métier, cette population n'hésitera pas à changer d'entreprise si elle estime pouvoir trouver des conditions de travail et de rémunération plus satisfaisantes ailleurs. Les plans de carrière ne sont pas aussi définis qu'auparavant et de plus en plus souvent, c'est l'entreprise qui doit convaincre le jeune de rester et non l'inverse. Dans le milieu de l'aéronautique, on souligne en effet que les jeunes sont de plus en plus nombreux « 40 à 50% selon les unités. Selon les sites, 40% de la population a été renouvelée au cours des 7 dernières années. »

Les managers notent tous la « certaine désaffection à l'égard de l'entreprise » et la « distorsion du lien sentimental entre l'entreprise et les salariés. » Chez le leader mondial des arts de la table, l'ouverture à l'international et l'arrivée de nouveaux cadres dirigeants ont profondément bouleversé les repères et les modes de management.

Dans la mesure où les modèles classiques ne correspondent plus aux enjeux d'aujourd'hui, deux options sont envisagées : aider les partenaires sociaux à adapter leur dialogue aux jeunes ou considérer que ce système n'est plus fiable et mettre en place des études d'opinion.

Des enquêtes ponctuelles

Dans ce contexte et malgré leur très forte culture fédératrice, ces entreprises semblent prendre peu à peu le chemin des enquêtes et sondages d'opinion. A la direction des ressources humaines du géant de l'aérospatial, on admet « le besoin de mieux comprendre les jeunes » et qu'« un baromètre aiderait certainement à mieux comprendre leurs attentes et à adapter notre langage. » La vision à plus court terme des jeunes oblige l'entreprise à innover et à passer d'une méthode davantage intuitive à une méthode plus précise pour identifier les leviers de l'implication.

Il y a quatre ans, quand l'entreprise de verrerie s'est développée en Chine, aux USA, à Dubaï et en Espagne, le baromètre est soudain devenu indispensable pour sonder les salariés. Réalisé en interne, l'enquête comportait 50 questions réparties entre trois dimensions : le salarié dans l'organisation, les relations hiérarchiques, le travail en équipe. En dépit d'un taux de participation s'élevant à 70%, l'opération n'a à ce jour pas été renouvelée. Cependant, concernant l'option choisie des réunions régulières, l'entreprise avoue ne pas être « complètement satisfaite des méthodes mises en place. » Si des baromètres sont mis en place dans les prochains mois, ce ne sera en tous cas pas pour mesurer l'engagement, la notion clé mesurée par la plupart des autres entreprises. En effet, pour la direction des ressources humaines, « mesurer l'engagement c'est mesurer un résultat, une conséquence tandis qu'en mesurant le moral, on s'intéresse avant tout aux causes. Le terme de moral peut peut-être sonner un peu ancien mais il est très important dans une entreprise. »

Entre paternalisme et ambitions internationales, ces deux sociétés ont jusqu'alors privilégié la culture d'entreprise à celle des chiffres. Mais le bouleversement de leur business model les lance peu à peu sur la voie des enquêtes et sondages d'opinion. Vraisemblablement, les sondages s'attacheront à des problématiques moins larges que celles soulevées par la notion d'engagement pour se focaliser sur des problématiques plus spécifiques.

CONCLUSION ET PISTES D'INVESTIGATION

Au terme de cet inventaire des méthodes en usage dans les grandes entreprises pour mesurer le moral ou son équivalent, reprenons les points essentiels qui se dégagent des entretiens avec les responsables des grandes organisations et des divers éclairages théoriques dans différentes disciplines.

Les trois dimensions fondamentales du moral

Le moral est une notion floue, dont le sens varie selon les personnes, les circonstances et les époques. Spontanément associé au vocabulaire militaire, ce terme politico-militaire est rarement utilisé dans la vie des affaires où l'on emploie en revanche fréquemment les termes de climat, d'ambiance, de motivation, voire d'engagement dans le cas des firmes les plus avancées en matière de management des ressources humaines.

Sur la base des théories passées en revue et des données recueillies sur le terrain, on peut définir le moral comme : « un construit hypothétique visant à objectiver, en fonction des connaissances scientifiques disponibles et du contexte culturel de l'époque, un état de conscience individuel ou collectif, subjectif par nature, et étroitement lié aux conditions physiques (y compris matérielles, environnementales, etc.), autrement dit l'état de la matière en général. » Le caractère volontairement performatif de cette définition, qui conçoit le moral ou son équivalent en regard d'un but, doit être compris dans son contexte, celui des entreprises, qui ne mesurent pas pour mesurer mais mesurent pour anticiper et s'adapter au changement.

Les trois dimensions fondamentales du moral peuvent être symbolisées sous la forme d'un arbre dont la connaissance, prise objectivement, constitue les racines, le tronc la dimension physique du monde, et l'état de conscience de la personne les branches (Figure n°7).

La personne en tant qu'être humain, pris individuellement et conscient de sa propre expérience des phénomènes existentiels, est la première dimension fondamentale du moral. Pris subjectivement, le moral désigne un état mental qui englobe des expériences de nature très diverses : perceptions, pensées, émotions, intentions, souvenirs, etc. Ces expériences directes, qui déterminent en partie le comportement, sont subjectives et proviennent de notre cerveau, lui-même cependant soumis aux lois de la matière, la deuxième dimension fondamentale du moral.

Les contraintes matérielles ou physiques, la matière constituent la deuxième dimension du moral, défini en première approche comme un état mental individuel et collectif. Ces contraintes déterminent l'état mental, même si les recherches tendant souvent à démontrer que l'influence des facteurs physiques ou physiologiques est relativement réduite lorsque l'individu ou le groupe ont un bon moral. Par contraintes physiques on entend, plus précisément : l'état de la matière, la qualité des outils techniques, la qualité de l'environnement, les conditions de travail, la nourriture, l'habillement, le logement, etc., qui sont autant de déterminants du moral.

La connaissance est la troisième dimension fondamentale du moral. Elle prend la forme de systèmes théoriques, problèmes scientifiques et d'arguments critiques, codés sur des substrats matériels, philosophiques, théologiques, scientifiques, historiques, technologiques, etc. C'est le monde de la culture créée par l'homme et intégrant le langage. Celui des valeurs sur lesquels les individus et les groupes se fondent pour justifier leur comportement et agir en accord avec leur intime conviction. L'adhésion à l'institution en fait partie, estime une sociologue de la Marine : « en formation, nous utilisons beaucoup une phrase de Nietzsche « celui qui a un pourquoi vivre peut s'accommoder de n'importe quel comment vivre ».

En dépit des nombreuses différences entre les armées, entre elles et entre l'armée et les entreprises civiles, ces trois dimensions fondamentales se retrouvent peu ou prou sous des thèmes différents dans les approches pratiquement observées sur le terrain en matière de mesure du moral. Plus généralement, on note une tendance vers une approche « intégrative » du moral, située à la croisée de plusieurs disciplines et inscrite dans une philosophie du leadership, intégrant, rappelons-le, « Penser, Ressentir et Agir ».

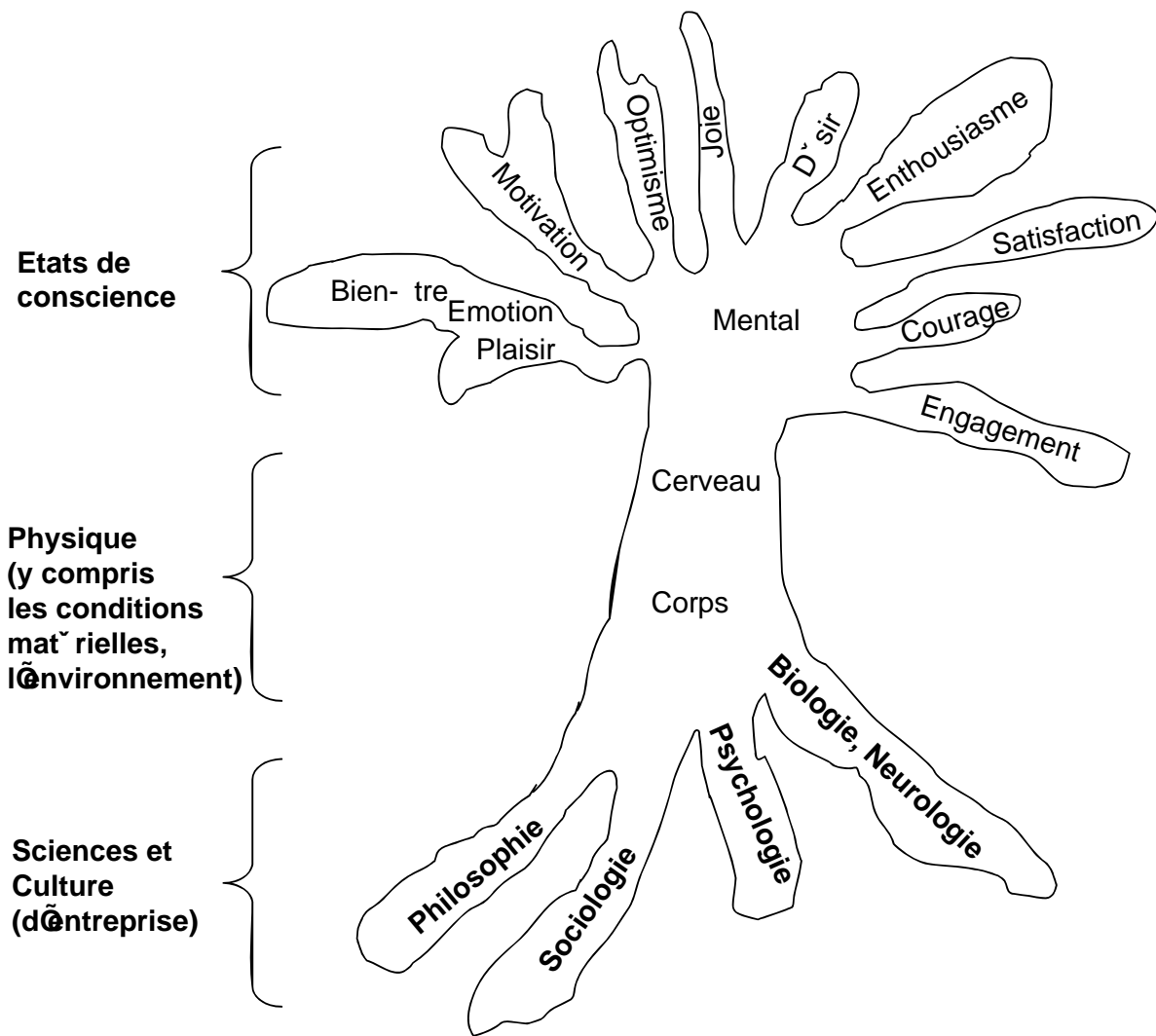


Figure 7 : Les 3 dimensions fondamentales du moral

Mesurer le moral ou manager l'engagement du personnel ?

Si la question du moral se pose aujourd'hui avec autant d'acuité, c'est peut-être parce qu'il existe un réel risque de démoralisation, voire de démotivation ou d'absence d'engagement du personnel dont les conséquences seraient néfastes, pour les armées comme pour les entreprises et l'économie dans son ensemble. Malgré l'automatisation et les progrès technologiques fulgurants des dernières décennies, l'Homme n'a en effet pas été remplacé par la machine. Le changement permanent dont l'économie a besoin pour se renouveler exige les initiatives et l'esprit d'entreprise de chacun, l'engagement de tous les collaborateurs dans un mouvement de destruction créatrice.⁶¹

Pratiquement, le management a beaucoup évolué dans les grandes firmes au cours des dernières décennies. Au cadre, un terme qui fait référence à la hiérarchie, au pouvoir statutaire défini comme autoritarisme, à la docilité, se substitue désormais celui de manager, exigeant une qualité d'hommes mieux ajustés à l'état actuel de l'environnement fait d'incertitude et de complexité. Les managers ne cherchent ni à encadrer, ni à donner des ordres ; ils n'attendent pas des consignes de la direction pour les appliquer, mais sont des animateurs d'équipes, catalyseurs d'énergie, visionnaires, des coachs qui donnent du souffle, accoucheurs des esprits et impresario du talent de chacun.

⁶¹ Schumpeter, J. (1935) Théorie de l'évolution économique, première édition française, Dalloz.

Au contrôle s'oppose la confiance, le lien qui unit les membres d'une équipe, une entreprise à son leader, le coach à celui qu'il accompagne. « Chacun est responsable de son moral aujourd'hui », déclare le DRH d'une grande firme mondiale du secteur de l'informatique. Cela signifie qu'il faut une capacité d'autonomie comme il faut une foi dans la vision du leader. La confiance est le signe que la situation est sous contrôle puisqu'on ne l'accorde qu'à quelqu'un dont on sait qu'il n'en abusera pas, qui est prévisible, qui fait ce qu'il dit et dit ce qu'il fait.

De fait, les différents sondages et approches de mesure de l'opinion s'apparentent dans les meilleurs cas observés à une forme d'autorégulation, une démarche participative adaptée à des individus qui sont de plus en plus sceptiques et perçoivent les discours pour ce qu'ils sont : des déclarations d'intentions. Cette méfiance, particulièrement flagrante en France, selon une étude récente du Centre d'Analyse Stratégique, contraint les managers à l'exemplarité, mais également à la constance et à la cohérence jusque dans les moindres détails de l'action quotidienne. La confiance ne se gagne qu'à ce prix.

Trois approches de la mesure du moral dans les entreprises.

Considérant le monde comme leur jardin, un premier groupe d'entreprises a adopté une approche universelle de la mesure de la confiance, de l'adhésion ou de l'engagement du personnel, ce dernier terme tendant à s'imposer. Fédérées autour d'une culture d'entreprise et de valeurs communes, ces firmes de rang mondial entendent relever le défi de la mondialisation en appliquant des méthodes de management identiques, partout dans le monde. Elles mesurent des notions identiques et disposent ainsi d'indicateurs permettant de mieux comparer les évolutions entre elles et au sein de chaque département. En outre, pour mesurer l'engagement des salariés, la majorité de ces sociétés fait appel aux mêmes prestataires de service, notamment ISR Insight et Great place to Work. Pour ces firmes du CAC 40, les enquêtes d'opinion ne sont pas seulement un moyen de révéler des insatisfactions et des dysfonctionnements, mais permettent de redéfinir le rôle du manager qui doit à la fois corriger et anticiper les points sensibles.

Les grandes organisations de « service public » sont centrées sur la veille syndicale et l'anticipation des conflits. Acteurs majeurs de l'identité nationale française, ces grands groupes mesurent de façon très régulière la perception qu'ont les collaborateurs de l'entreprise, leur degré de satisfaction, leur confiance en l'avenir et leur aptitude au changement. Cependant, cette approche n'est pas forcément viable à long terme et les entreprises semblent adapter leurs enquêtes à de nouveaux thèmes tels que les retraités et le développement durable, voire adoptent l'approche des firmes de la première catégorie.

Enfin, l'entreprise appartenant à la troisième catégorie agit de manière opportuniste, ne considérant pas la mesure du moral ou de l'engagement comme une question en soit. Très paternalistes lors de leur création, ces groupes privilégient largement le qualitatif au quantitatif et estiment être suffisamment proches du terrain pour savoir quel est l'état d'esprit du personnel. Mais face à de nouveaux défis comme le recrutement des jeunes, elles envisagent d'adopter des sondages réguliers adaptés à des problématiques spécifiques.

Quelles évolutions de la mesure du moral dans les armées ?

Sur la base des approches inventoriées dans les organisations civiles, deux options s'offrent à notre avis aux armées : soit conserver les différentes définitions, méthodes et usages des enquêtes propres aux divers corps d'armées, soit évoluer vers une approche universelle inspirée de l'entreprise ayant une approche globale et regrouper les expertises existantes, actuellement réparties dans les différentes armées et services chargés de la mesure du moral. Cette seconde approche pourrait s'appuyer sur les pratiques en vigueur dans l'armée de Terre qui capitalise, en outre, la plus longue expérience dans ce domaine. À partir d'une mise en cohérence des différentes méthodes en vigueur, le modèle universel des armées tendrait vers plus d'homogénéité avec des questions spécifiques à chaque corps d'armée. Si cela est possible pour des entreprises implantées dans 86 pays, pourquoi cela ne le serait-il pas dans le cas des armées ?

Quelle que soit l'approche retenue, la clé du succès résiderait dans l'adéquation entre les méthodes et la culture d'entreprise, la rigueur avec laquelle elles sont employées et l'humilité avec laquelle les dirigeants et les personnels accueillent ces enquêtes et sondages. Ainsi, souligne le directeur des ressources humaines d'une grande firme de l'assurance « il faut avant tout abandonner le mythe de la perfection, accepter d'être un système humain et imparfait pour ouvrir le dialogue. »

FIGURES ET TABLEAUX

Fig. 1 : La pyramide des besoins (d'après Maslow, 1943)

Fig. 2 : Le cercle vertueux de l'engagement du personnel (source firme anglo-saxonne de rang mondial)

Fig. 3 : Evolution du questionnaire des entreprises ayant une approche universelle

Fig. 4 : Le modèle de l'engagement faisant appel au Penser, Ressentir, Agir de chacun

Fig. 5 : La mesure de l'opinion dans l'entreprise globale : une tension constante entre l'écoute et l'action

Fig. 6 : Les 3 dimensions fondamentales du moral

Tableau 1 : Facteurs de motivation et facteurs de stimulation (d'après Herzberg, 1957)

Tableau 2 : Eléments constitutifs ou facteurs d'influence du moral au combat

Tableau 3 : Nombre et taux moyen de décès imputables au service pour 100 000 personnes en activité – Période 1999-2004

Tableau 4 : Indicateur d'engagement des salariés par pays (source ISR)

Tableau 5 : Les leviers clés de l'engagement en France (source ISR)

Tableau 6 : La confiance dans les autres en France et ailleurs

Tableau 7 : Les 3 grands types de benchmarking RH (étude comparative)

Tableau 8 : Chiffres clés de l'entreprise ayant une approche universelle du management

Tableau 9: Synoptique du processus de management des opinions dans l'entreprise globale

Tableau 10: Chiffres clés des entreprises ayant une approche opportuniste

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Actes de la journée sur la mesure du moral dans les armées, Centre d'études en sciences sociales de la défense, Paris, septembre 1997.
- Alain (1928), *Propos sur le bonheur*, Editions Gallimard.
- André, C. (2007), *Vivre heureux, psychologie du bonheur*, Editions Odile Jacob.
- Atlas, H. (1999, 2003), *Étincelles de hasard*, Seuil, tome 1 et 2.
- Bachelet, J-R. (2007), « Moral, Morale », *Le moral et la dynamique de l'action, Partie I, Inflexions*, juin-septembre, n°6, La documentation Française.
- Bougon, B. (1996) L'éthique en théorie et en pratique, *Séminaire Vie des Affaires*, Annales n°II, Ecole de Paris du management.
- Bougon, B. Falque, L. (2006), *Pratiques de décision - Développer ses capacités de discernement*, E. Dunod
- Boltanski, L., Chiapello, E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Ed. Gallimard.
- Broca, P. (1878), Anatomie comparée des circonvolutions cérébrales, *Revue anthropologique* 2.
- Clauswitz, C. von, (1952), *Vom Kriege*, 16.A., hrsg. V. Werner Hahlweg, Bonn, S.177 (zit.: *Vom Kriege*), p. 255.
- Comte-Sponville, A. (2000), *Le bonheur désespérément*, Ed. Pleins Feux.
- Confiance et Croissance, Note du département Question Sociales, Centre d'Analyse Stratégique, novembre 2007
- Crozier, M. (1989), *L'entreprise à l'écoute*, InterEditions.
- Csikszentmihalyi, M. (1990), *Flow : The Psychology of Optimal Experience*, New York, Harper & Row.
- Deleuze, G., Guattari, F. (1991), *Qu'est-ce que la philosophie?* Collection « Critique », Editions de Minuit
- Denoix-de-Saint-Marc, R. (2004) *L'Etat*, PUF
- Eccles, J. C. (1992), Evolution du cerveau et création de la conscience, A la recherche de la vraie nature de l'homme, trad. Française, Lib. A. Fayard.
- Fehrenbach, T.R. (1963), *This Kind of War: A Study in Unpreparedness*, Macmillan, New York.
- Foch, (1903), *Des principes de la Guerre*, Imprimerie nationale, 1996, Paris.
- Freud, S. (1968), *Métapsychologie*, traduction dirigée par J. Laplanche et J.-B. Pontalis, Editions Gallimard.
- Gambiez, F., Laroche, S. (1981), *Etude Historique sur le moral des combattants*, Rapport de synthèse, Institut d'Histoire Militaire Comparée.
- Giraud, P-N. (1996) *L'inégalité du monde – Economie du monde contemporain*, Ed. Gallimard.
- Groopman, J. (2004), *La Force de l'espoir*, Lattès.
- Cl. Henry, Rapport sur le Moral, Groupement du Finistère, 24 septembre 2007.
- Haut Comité d'évaluation de la condition militaire, *1^{er} rapport*, 1^{er} février 2007
- Hirschman, A. (1980), *Les passions et les intérêts*, PUF, Paris.
- Jakubowski, S. (2008) *La professionnalisation de l'armée française*, Ed. L'Harmattan.
- Kanfer, R. et Ackerman, P.L. (1989), « Motivation and cognitive abilities : an integrative / aptitude – traitement interaction approach to skill acquisition », *Journal of Applied Psychology*, vol.74, p.657-690.
- Kirsch, H. (2007), Les forces morales dans la préparation opérationnelle, définition, consolidation, mesure, *Le moral et la dynamique de l'action, Inflexions, Partie I, La documentation Française*, pp. 39-60.

- Kleinginna, P.R., Kleinginna, A.M. (1981), A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition, *Motivation and Emotion*, vol.5, n°3, p.263-292.
- Laborit, H. (1974), *La Nouvelle Grille*, Ed. Robert Laffont.
- Lenoir, J., Gal Irastorza, E., Gal Baër, A. (2001), Les effets sismiques de la professionnalisation des armées, *Séminaire Vie Collective*, Ecole de Paris du management.
- L'Express, *Et si on décidait... d'avoir le moral ?*, dossier paru dans l'édition du 31/01/2005
- Marc-Aurèle (1992), *Pensées pour moi-même*, suivi de Marc-Aurèle d'Ernest Renan, traduit du grec par Vervliet, F., Editions Arlea.
- Nietzsche, F. (1971), *La généalogie de la morale*, traduction française, Editions Gallimard, p-37.
- Observatoire national des prescriptions et consommations des médicaments (1998). Etude de la prescriptions et de la consommation des antidépresseurs en ambulatoire, Paris, Agence du médicament, Directions des études et de l'information pharmaco économiques.
- Riveline, C. (1991), En quête de théories : Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations, *Annales des mines*, Paris
- Roussel, P. (2000), *La motivation au travail – Concepts et théories*, note n°326, LIRHE, Université Toulouse I – Sciences Sociales.
- Savatier, J., *Moderniser La Poste tout en l'ancrant dans ses territoires*, Séminaire Entrepreneurs – Villes et Territoires, Ecole de Paris du management, mars 2008.
- Schumpeter, J. (1935) *Théorie de l'évolution économique*, première édition française, Dalloz.
- Servan-Schreiber, D. (2003), *Guérir, le stress, l'anxiété et la dépression sans médicaments ni psychanalyse*, Ed. Robert Laffont.
- Spinoza, B., *Ethique*, traduction nouvelle du texte latin, Appuhn, C. (1977) Librairie J. Vrin, Paris.
- Statut Général des militaires, décrets et règlements portant sur le service dans l'armée, la discipline générale, le service en campagne, etc.
- Thill, E.E. (1993), « Les théories de l'expectation et de la valeur », in Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds), *Introduction à la psycho*, Laval (Québec), Editions études vivantes - Vigot, p.361-399.
- Toulouse, J.M. et Poupart, R. (1976), La jungle des théories de la motivation au travail, *Revue Internationale de Gestion*, vol.1, n°1, p.54-59.
- Vermeulen, F. & all, *L'impact de la directive services sur les services aux entreprises*, Etude réalisé pour le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Observatoire des stratégies industrielles, DGE, mai 2005.
- Vullierme, J-L. (1989), *Le concept de système politique*, PUF
- Yakovleff, M. (2007), Fondement du moral et de l'éthique dans les armées : des différences révélatrices entre proches alliés, *Le moral et la dynamique de l'action, Partie I, Inflexions*, juin-septembre, n°6, La documentation Française.