

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

*ACTES DE LA JOURNEE D'ETUDE SUR LA  
MESURE DU MORAL DANS LES ARMEES*

*Septembre 1997*

# SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>3</b>
<b>FORME PSYCHOLOGIQUE</b> .....	<b>4</b>
<b>L'EVALUATION DU MORAL DANS L'ARMEE DE TERRE</b> .....	<b>21</b>
1 ) UNE EVALUATION INDISPENSABLE MAIS PEU SOCIOLOGIQUE : LE RAPPORT SUR LE MORAL (RSM).....	21
2 ) LA « VIE DANS L' ARMEE DE TERRE (VAT). .....	23
3 ) LA FORCE MORALE (FMO).....	25
4 )LES ETUDES CONJONCTURELLES. ....	26
CONCLUSION : .....	27
ANNEXE.....	28
<b>LE POINT DE VUE DE L'ETAT-MAJOR DE L'ARMEE DE TERRE</b> .....	<b>29</b>
1) LA COMPLEXITE DU MORAL. ....	29
2) LA COMPLEXITE DE L' ARMEE DE TERRE. ....	29
3) L'UTILISATION DU RSM, DES SONDAGES ET DES ETUDES SUR LE MORAL. ....	30
<b>LA MESURE DU MORAL DANS LA MARINE</b> .....	<b>31</b>
1 - LE MORAL.....	31
2 - UNE RESPONSABILITE DE TOUTE LA HIERARCHIE.....	31
3 - LES OUTILS DE LA MESURE DU MORAL .....	32
<b>LE SONDAGE SUR LE MORAL DE L'ARMEE DE L'AIR</b> .....	<b>36</b>
1 - PRESENTATION DU SONDAGE EN TANT QU'OUTIL D'EVALUATION DU MORAL .....	36
2 - PRINCIPES METHODOLOGIQUES DE CONSTRUCTION DES QUESTIONNAIRES .....	37
3 - EVOLUTION DU SONDAGE EN 1997 .....	37
<b>LA MESURE DU MORAL DANS LA GENDARMERIE</b> .....	<b>44</b>
I - INTRODUCTION .....	44
II - LA MESURE DU MORAL EN GENDARMERIE.....	45
III - CONCLUSION - DES BESOINS SPECIFIQUES AUX ARMEES.....	47
<b>DEBAT</b> .....	<b>50</b>
<b>LA MESURE DU MORAL EN ENTREPRISE</b> .....	<b>52</b>
<b>TABLE RONDE - MESURE DU MORAL ET BESOINS DES ETATS-MAJORS</b> .....	<b>57</b>
<b>SYNTHESE &amp; CONCLUSION</b> .....	<b>61</b>
1 - LE ROLE DES ORGANISMES TRAITANT DE LA MESURE DU MORAL.....	61
2 - MORAL ET UNITES MULTINATIONALES : UN DEFI .....	61
3- QUELLE METHODOLOGIE POUR LA MESURE DU MORAL ? .....	61
<b>ANNEXE I PROGRAMME DE LA JOURNEE D'ETUDE SUR LA MESURE DU MORAL</b> .....	<b>63</b>
<b>ANNEXE II JOURNEE D'ETUDE SUR LA MESURE DU MORAL</b> .....	<b>65</b>

# INTRODUCTION

---

*Cette journée d'étude sur la mesure du moral dans les armées est l'aboutissement d'un travail effectué, sous l'égide du CESSD, dans un atelier qui s'est réuni à plusieurs reprises pendant un an. Ces travaux préparatoires ont été menés, pour chacune des armées, par les représentants des services chargés de la conception des instruments de mesure et du recueil des données. Il s'agissait essentiellement de réfléchir à la manière dont chaque armée procède pour mesurer le moral des militaires, en se limitant à une réflexion méthodologique, de confronter les méthodes utilisées et d'en dégager la portée, les éventuelles limites ainsi que les améliorations possibles. L'objet de la journée d'étude était de restituer, à un public plus élargi, l'essentiel des réflexions produites au cours de ces trois séances préparatoires. Cette journée du 23 septembre s'est déroulée en deux grandes étapes : la matinée a été consacrée à l'approche descriptive des méthodes et des moyens utilisés par chaque armée pour apprécier le moral des militaires alors que l'après-midi a permis d'échanger sur les attentes, les exploitations possibles que l'on peut faire des résultats obtenus par ces différents outils de mesure du moral. Deux contributions universitaires, l'une sur la "forme psychologique" et l'autre sur l'audit social en entreprise, ont également été proposées.*

*D'emblée, le moral est une notion difficile à définir. De quoi parle t-on ? Satisfaction , mécontentement, confort... ? La première étude du moral remonte à 1916. Il s'agissait de contrôles des correspondances pour mieux appréhender l'état d'esprit et le moral des combattants. Les armées cherchent donc, très tôt, à se doter de moyens d'analyse du moral, de moyens prédictifs. La Marine entreprend la mise en place de rapport sur le moral en 1943 avec un modèle spécifique par rapport aux trois autres armées puisque, dès le départ, il est décidé d'acheminer le rapport directement au chef d'état-major. L'armée de l'Air adopte le dispositif du sondage sur le moral en 1968.*

*A la lumière de la professionnalisation qui se dessine, a t-on un instrument adéquat et performant pour mesurer l'état psychologique des militaires dans ce contexte qui change ? Telle est également l'ambition de cette journée d'étude. Cerner les enjeux de la mesure du moral dans les Armées.*

# FORME PSYCHOLOGIQUE

---

Les planches ci-après représentent le support de l'intervention de Monsieur Rolland sur "la forme psychologique" faite lors de la journée d'étude sur la mesure du moral. Il s'agit d'un exposé tentant de définir un cadre théorique à la recherche sur le moral, de mettre en évidence des modèles et méthodes mis en oeuvre pour étudier la "forme psychologique", notamment dans les FAS, terrain d'enquête de Monsieur Rolland.

Trois modèles d'analyse sont nécessaires pour mesurer la "forme psychologique":

- *le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman* (planche 02)

La réalité est subjective et la construction de cette réalité génère des émotions. Il faut donc mesurer à la fois des cognitions et des émotions;

- *le modèle de Diener du bien-être subjectif* (planche 03)

C'est un modèle complémentaire du précédent qui avait tendance à se focaliser sur les aspects négatifs de la réalité, générant du stress, de la détresse. Diener va s'intéresser en 1984 à ce qui fait que les gens ont une vie agréable, des émotions positives. Il observe les aspects positifs de la réalité, les aspects positifs du moral.

- *une approche interactionniste* (planche 04)

L'approche intègre à la fois les caractéristiques personnelles et situationnelles, si bien que les conduites des personnes seraient le résultats de cette interaction permanente.

La "forme psychologique" est le résultat de variables mesurées grâce à des constantes de relations entre les caractéristiques personnelles, professionnelles, familiales et les conséquences positives et négatives pour la personne et l'institution. Le bilan de ces relations montre de façon redondante la constance de certaines variables. La "forme psychologique" est ainsi abordée (planche 07) :

- par des composantes négatives: la détresse, les symptômes d'inadaptation ou de retrait

vis-à-vis de l'organisation ;

- par des composantes positives: le bien-être, la satisfaction ou l'implication. Par la suite, il faut mesurer les constructions subjectives de la réalité et les composantes affectives, c'est à dire des émotions agréables ou désagréables;

- par des composantes dynamiques. Comment une personne va s'engager dans l'action ?

Quelle est l'adéquation entre les valeurs de l'institution et les valeurs qui sont propres à l'individu ? Ceci fait un système qui montre les sentiments d'appartenance.

# **LA FORME PSYCHOLOGIQUE**

## **MODELE et METHODE**

**Jean Pierre ROLLAND**

**Maître de Conférences en PSYCHOLOGIE**

**DEPARTEMENT de PSYCHOLOGIE**

**UNIVERSITE PARIS X [NANTERRE].**

**E-Mail = Rolland@u-paris10.fr**

**92001 NANTERRE Cedex**

**Septembre 1997**

## FONDEMENTS

- \* THEORIQUES,
- \* EMPIRIQUES et
- \* METHODOLOGIQUES

du choix

- \* du PARADIGME
- \* des VARIABLES
- \* des INSTRUMENTS

- 
- 1) Modèle TRANSACTIONNEL et COGNITIVO-EMOTIONNEL du STRESS (LAZARUS, FORKMAN)
  - 2) Modèle du BIEN-ETRE SUBJECTIF (DIENER)
  - 3) APPROCHE INTERACTIONNISTE ( $P \times S \Rightarrow C$ )  
des CONDUITES (DIENER, ENDLER)

- 
- 4) ANALYSE des 'CONSTANTES' liant  
CARACTERISTIQUES PERSONNELLES  
CARACTERISTIQUES de L'ENVIRONNEMENT  
  
et CONSEQUENCES 'POSITIVES' ET  
'NEGATIVES'

pour la PERSONNE et l'INSTITUTION

en Psychologie du STRESS  
du TRAVAIL  
de la PERSONNALITE  
des EMOTIONS

- 5) Nécessité d'utiliser des échelles VALIDES  
(Validation préalable).
- 6) Nécessité de disposer d'ECHANTILLONS de  
REFERENCE.

## Le Bien-Etre Subjectif

### **Pourquoi et comment les personnes vivent-elles leur VIE de manière POSITIVE ?**

(Happiness, Satisfaction, Morale, Positive Affect)

**Evaluations Cognitives concernant**  
la VIE en général  
la VIE PROFESSIONNELLE

#### **Réactions Affectives**

composantes POSITIVES

BONHEUR

AMOUR

composantes NEGATIVES

PEUR

COLERE

HONTE

TRISTESSE

DIENER, E. 1984. PSYCHOLOGICAL BULLETIN, 95, 3, 542-575  
*SUBJECTIVE WELL-BEING*

DIENER, E., SMITH, H & FUJITA, F. (1995). J.P.S.P, 69,1,130-141  
*THE PERSONALITY OF AFFECT*

DIENER, E., LARSEN, R. & EMMONS, R.A (1984). J.P.S.P, 47,3,580-592  
*PERSON X SITUATION INTERACTION.*



# TRANSACTIONS PERSONNE-SITUATION

---

## RELATION

Personne-Environnement

---

---

## EVALUATIONS

### PRIMAIRE

**des Enjeux :**

**Quel est l'enjeu ?**

*Perte,*

*Menace,*

*Défi*

### SECONDAIRE

**des Ressources :**

**Que puis-je faire ?**

*Options ?*

*Coping ?*

Construction de la signification de la relation personne-situation

## EMOTIONS

Qualité

Intensité

---

---

## AJUSTEMENT

### COPING

Centré sur la  
résolution du

**PROBLEME**

Modification de l'interaction

Personne-Environnement

Centré sur la  
régulation des

**EMOTIONS**

Modification

de la signification

---

---

## REEVALUATION

## EMOTIONS

Qualité

Intensité

---

FOLKMAN, S. & LAZARUS, R.S. (1988)

*Coping as mediator of emotion,*

*Journal of Personality and Social Psychology, 54, 3, (p.467)*

## FORME PSYCHOLOGIQUE

I) DEFINITION	Composantes
1) NEGATIVES	DETRESSE SYMPTOMES RETRAIT
POSITIVES	BIENT-ETRE SATISFACTION IMPLICATION
2) <u>COGNITIVES</u> CONSTRUCTIONS COGNITIVES REPRESENTATIONS et EVALUTATIONS SUBJECTIVES de la 'REALITE'	SATISFACTION STRESS
<u>AFFECTIVES</u> REACTIONS EMOTIONNELLES à cette 'REALITE'	AGREABLES DESAGREABLES
3) <u>DYNAMIQUES</u> (VALEURS, IDEAUX, MISSION)	IMPLICATION ADHESION APPARTENANCE
II) DIAGNOSTIC	
1) <u>DECRIRE</u> SITUER les NIVEAUX REFERENCE	BATTERIE VALIDE ECHANTILLONS de
2) <u>COMPRENDRE</u> (INTERVENIR)	APPROCHE SYSTEMATIQUE PARADIGME DYNAMIQUE P x S ==> C

INTEGRATION des composantes  
P.S  
affectant la FORME  
PSYCHOLOGIQUE

**FORME PSYCHOLOGIQUE**

MORAL (+) SATISFACTION/VIE

SATISFACTION/VIE PROFESSIONNELLE

SATISFACTION PROFESSIONNELLE

EMOTIONS POSITIVES

MORAL (-) DETRESSE (SYMPTOMES)

STRESS PROFESSIONNEL

EMOTIONS NEGATIVES

MORAL (D) IMPLICATION, IDENTIFICATION, ADHESION

PROFESSION (IDEAUX, VALEURS, MISSION)

METIER (IDEAUX, VALEURS, MISSION)

UNITE (IDEAUX, VALEURS, MISSION)

SPECIALITE (IDEAUX, VALEURS, MISSION)

INSTITUTION (IDEAUX, VALEURS, MISSION)

**PERSONNE**

☯ Ressources  
Potentiel .. ⚙

**SITUATION**

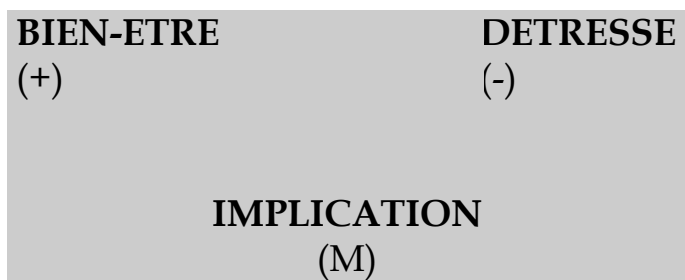
☯ Ressources  
Contraintes ⚙



**REACTIONS d'AJUSTEMENT**  
(Cognitions, Emotions, Comportements)



**'FORME PSYCHOLOGIQUE'**



**CONSEQUENCE**

(Court terme/Long terme)  
**PERSONNE** **INSTITUTION**

## **METHODE**

- 1) **ENQUETE** **QUESTIONNAIRES**  
**ENTRETIENS**
- 2) **DIAGNOSTIC** **SITUER (Comparer)**  
**COMPRENDRE**  
**RESTITUTION/BASE**
- 3) **PREPARATION** **PROPOSITION/BASE**  
**DECISION**
- 4) **INTERVENTION** **Sélection**  
**Orientation**  
**Aide Soutien**  
**Formation**  
**Aménagements (Activités ...)**  
**etc.**
- 5) **EVALUATION**

**PERSON**

**Personality patterns :**

- (1) Introversion
- (2) Agreeableness
- (3) Conscientiousness
- (4) Emo. Stability
- (5) Openness

**Coping Styles :**

- (6) Emotion centered
- (7) Problem centered
- (8) Avoidance

**Commitment :**

- (9) Job Commitment
- (10) Career Commitment
- (11) Unit Commitment
- (12) Comm. To Spé. Values
- (13) Comm to Organizational Values

**CONTEXT**  
**WORK**

**Job characteristics**

- Variety (1)
- Identity (2)
- Importance (3)
- Autonomy (4)
- F.B Tasck (5)
- F.B Persons (6)

**Roles characteristics**

- Clarity (7)
- Conflict (8)

**FAMILY**

- Family Support (1)
- Work/Family Conflicts (2)

*ADAPTATIVE BEHAVIORS*  
*(Cognitions, Emotions, Behaviors)*

**SUBJECTIVE WELL-BEING**

## SATISFACTION

POSITIVE EMOTIONS  
JOB LIFE SATISFACTION  
JOB SATISFACTION

## DISTRESS

NEGATIVE EMOTIONS  
JOB STRESS  
DISTRESS

J.P Rolland (1997)

### Prédiction (\*) du Moral par : DISPOSITIONS Personnelles

N = 149	Moral	(+)		Moral	(-)		
	<b>SWJL</b>	<b>JOB</b>	<b>EmPos</b>	<b>EmNeg</b>	<b>PSS</b>	<b>GHQ</b>	<b>Impli</b>
R2	0,1	0,04	0,04	0,35	0,28	0,43	0,1
RM	0,32	0,21	0,21	0,59	0,53	0,66	0,3

(\*) Régressions Multiples

### Prédiction (\*) du Moral par : CONTEXTE Perçu

N = 149	Moral	(+)		Moral	(-)		
	<b>SWJL</b>	<b>JOB</b>	<b>EmPos</b>	<b>EmNeg</b>	<b>PSS</b>	<b>GHQ</b>	<b>Impli</b>
R2	0,34	0,48			0,17	0,1	0,2
RM	0,59	0,69			0,41	0,31	0,4

(\*) Régressions Multiples

### Prédiction (\*) du Moral par MODELE COMPLET

N = 149	Moral	(+)		Moral	(-)		
---------	-------	-----	--	-------	-----	--	--

	SWJL	JOB	EmPos	EmNeg	PSS	GHQ	Impli
R2	0,64	0,56	0,17	0,52	0,45	0,58	0,3
RM	0,75	0,75	0,41	0,72	0,67	0,76	0,5

(\*) Régressions Multiples

N = 149		Moral (+)	(+)	EmPo	EmNe	Moral (-)	(-)	Impli
		SWJL	JOB		g	PSS	GHQ	
Bio	Age			-0,374		0,131		
	Enfants à charge			0,279				
	Année d'entrée						-0,13	
	Grade							0,152
	AUTRES							
Personnalité	Introversion							
	Agréabilité				0,132		0,121	
	Conscience							
	Stabi. Emot.				-0,145	-0,213	-0,238	
	Ouverture							
Emotions	Surprise				0,376			
Coping	Emotions	-0,115			0,433	0,322	0,458	
	Problème							
	Evitement							0,196!
Soutien	Soutien fam.	0,115	0,131					
	Lassitude fam.			-0,216		0,179		-0,236
	Pert. Vie fam.				0,128		0,134	
Implication	Profession	0,415	0,288				-0,126	
	Métier							
	Unité	0,168						
	Valeurs Spé.							
	Valeurs Pol.							
Activité	Variété							0,189
	Identité							
	Importance						0,273	
	Autonomie		0,193					
	F.B Act	0,181						0,277
	F.B Pers		0,187					
Rôles	Conflit Rôles		-0,165					
	Clarté Rôles	0,199	0,232			-0,364	-0,157	
	R2	0,6	0,6	0,17	0,52	0,5	0,58	0,3
	RM	0,8	0,8	0,41	0,72	0,7	0,76	0,5





Prédiction (\*) du Moral à partir  
des DISPOSITIONS Personnelles (personnalité, Styles de Coping)

N = 149	Moral (+)			Moral (-)			
	SWJL	JOB	Em Pos	Em Neg	PSS	GHQ	Impli
Stabi.Emot				<u>-0,189</u> 7.20 0,008	<u>-0,158</u> 4.507 0,035	<u>-0,181</u> 7.37 0,007	<u>-0,186!</u> 4.93 0,026
Emotions	<u>-0,321</u> 16.84 0,000	<u>-0,143</u> 6.59 0,011	<u>-0,208</u> 6.631 0,011	<u>00,502</u> 50.5 0,000	<u>0,455</u> 37.46 0,000	<u>0,573</u> 72.99 0,000	<u>-0,262</u> 9.69 0,002
Problème						<u>-0,156</u> 6.05 0,015	
Evitement							<u>0,179 !</u> 5.03 0,026
R2	0,103	0,043	0,04	0,35	0,28	0,43	0,097
RM	0,32	0,207	0,207	0,59	0,53	0,66	0,311

(\*) Régressions Multiples

Prédiction (\*) du Moral à partir du contexte perçu

N = 149		Moral (+)				Moral (-)		Impli
		SWJL	JOB	Em Pos	Em Neg	PSS	GHQ	
ACTIVITE	VARIETE	0,170	0,173					0,212
		5,698	6,996					6,868
		0,018	0,009					0,01
IDENTITE								
IMPORTANCE						0,215		
						7,101		
						0,009		
AUTONOMIE								
F.B ACT								0,302
R2								13,9
								0,000
F.B Person		0,231	0,291					
		7,989	15,67					
RM		0,005	0,000					
ROLES	CLARTE	0,343	0,347			-0,409	-0,281	
		17,79	20,9			29,47	12,08	
		0,000	0,000			0,000	0,000	
CONFLITS			-0,155					
			5,717					
			0,018					
	R2	0,344	0,477			0,167	0,097	0,185
	RM	0,587	0,691			0,409	0,312	0,430

(\*) Régressions Multiples

## Un MODELE SYSTEMATIQUE (P x S => MORAL)

\* Fondé sur des MODELES THEORIQUES solidement établis

\* Opérationnalisé par un QUESTIONNAIRE

- standardisé (Comparaison)

- fiable (Echelles valides et fidèles)

- Evaluant différents paramètres dont la recherche a montré qu'ils étaient incontournables

## Une METHODE

qui permet de

1) SITUER les NIVEAUX de 'MORAL'  
COLLECTIFS et INDIVIDUELS  
[DIAGNOSTIC]

2) Procéder à une ANALYSE DYNAMIQUE  
[P x S (ANTECEDENTS) => MORAL]

Repérer les VARIABLES CLEFS  
du système (P x S ==> M)

3) DETERMINER des AXES PRIORITAIRES  
d'INTERVENTION

4) VALIDER CONCLUSIONS de l'ANALYSE  
AXES PRIORITAIRES

5) METTRE EN OEUVRE (CONCERTATION)  
[Etat-Major, Bases, Chercheurs extérieurs]  
des INTERVENTIONS REALISTES

# L'évaluation du moral dans l'Armée de Terre.

---

## Journée d'étude sur le moral - Atelier de travail du CESSD - (CRH 23.09.97)

Le CRH met en oeuvre de nombreux outils pour évaluer le moral des personnels de l'Armée de terre. L'un d'entre eux, le rapport sur le moral (RSM), a été créé pendant la « grande guerre » en 1916. A l'époque ce rapport, ou plutôt ces rapports, étaient établis par l'observation du contenu du courrier des soldats, réalisée par les "commissions de contrôle de la correspondance militaire". Il a beaucoup évolué depuis et a trouvé en 1987 une formulation stabilisée toujours en vigueur depuis. S'il est incontestablement utile, sa nature ne permet pas de le définir comme « outil sociologique ».

Les autres méthodes, le plus souvent élaborées au CRH, reposent sur des fondements théoriques solides. Elles prennent en compte la complexité de l'homme, différent des autres hommes et différent lui-même dans le temps.

Le CRH dépasse les querelles méthodologiques pour retenir le constat commun de l'existence de différents besoins (physiologiques, sociaux, besoin de sécurité, d'estime et d'accomplissement de soi) nécessaire à l'homme et au niveau de son moral. Il a, en outre, tenu compte de la spécificité du métier militaire et de sa dimension institutionnelle, en intégrant à ces éléments du moral : l'insertion dans le milieu militaire et la réinsertion en milieu civil, la qualité de la formation et le domaine des relations hiérarchiques.

**L'évaluation du moral par le CRH est un tout, qui se compose donc de différents types d'enquêtes, régulière ou conjoncturelles, qui ont souvent pour caractère commun d'être multidimensionnelles ou multicritères.**

### ***1 ) Une évaluation indispensable mais peu sociologique : le rapport sur le moral (RSM).***

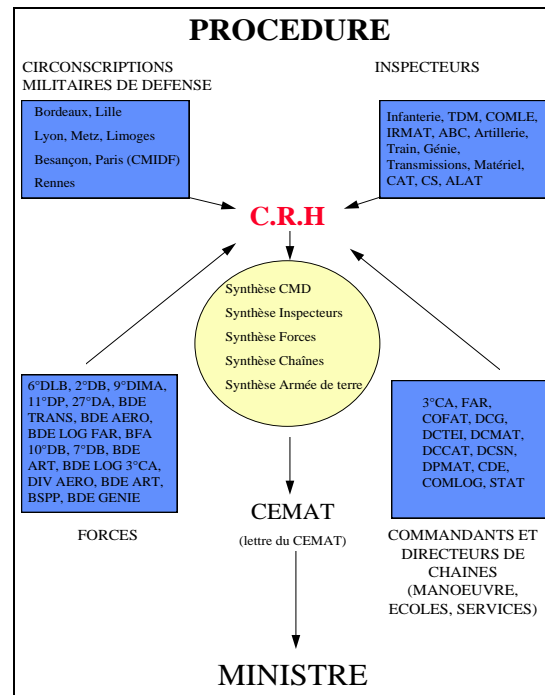
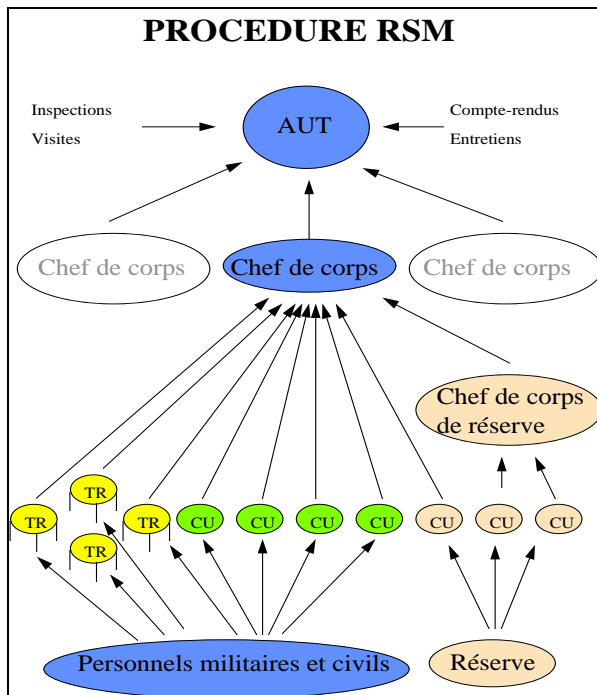
Le rapport sur le moral rend possible la remontée de multiples informations vers le haut commandement, mais il est, d'abord et avant tout, une appréciation écrite portée par l'autorité en situation de commandement sur le niveau du moral. Il précise les causes de la satisfaction et des préoccupations majeures de cette autorité. Il intègre les facteurs catégoriels<sup>1</sup> du moral présentés en faits favorables ou défavorables inventoriés et chiffrés, et permet, à l'occasion de son élaboration, de formuler d'éventuelles suggestions ou questions aux autorités auxquels il est adressé.

Tous les rapports sur le moral des différents niveaux de la hiérarchie présentent la même structure afin d'en faciliter d'une part la compréhension et d'autre part les

---

<sup>1</sup> Toutes les catégories des personnels sont représentatives (officiers supérieurs, officiers subalternes, civils, appelés...)

opérations de synthèse. Les schémas présentés ci-dessous permettent de comprendre le processus d'élaboration du RSM.



Le graphique de gauche permet de comprendre comment le rapport sur le moral est construit jusque au niveau de l'AUT. On remarque que tous les personnels, y compris les réservistes, participent à son élaboration. Les informations catégorielles sont recueillies par le processus des tables rondes. Il en existe autant qu'il y a de catégories de personnels et deux tiers des participants sont tirés au sort. Elles sont ensuite saisies et acheminées par un système informatique spécifique jusqu'au niveau du CEMAT.

Le graphique de droite montre que toutes les autorités de l'Armée de terre reçoivent les RSM de leurs subordonnés, ce qui est essentiel pour leur information et l'action à leur niveau. Eux-mêmes, ensuite, rédigent un RSM. Ceux-ci sont transmis au Général chef d'état-major de l'Armée de terre<sup>1</sup> qui en communique l'essentiel au ministre de la défense par son propre rapport personnel ainsi que par la présentation des résultats statistiques.

Le rapport sur le moral permet donc une puissante remontée hiérarchique de l'information, il sert également de vecteur d'expression (en autorisant les personnels à s'exprimer). Il ne peut être considéré comme un outil scientifique mais il reste irremplaçable compte tenu de la richesse des informations qu'il permet d'appréhender. Celles-ci peuvent donner l'occasion d'initier des enquêtes plus sociologiques.

<sup>1</sup> qui prend personnellement connaissance chaque année des rapports d'une quarantaine de formations, de toutes les Brigades, Divisions, Corps et de tous les Commandeurs.

## **2 ) La « vie dans l'Armée de terre (VAT).**

Contrairement au RSM les enquêtes VAT recueillent, non l'appréciation des autorités en situation de commandement, mais l'opinion et les préoccupations des personnels de l'Armée de terre. Plusieurs passations de questionnaires autoadministrés permettent de mesurer le niveau du moral des officiers, des sous-officiers, des EVAT, des militaires du rang appelés et des personnels civils.

La méthode consiste à mesurer, à l'aide de questionnaires, le niveau de satisfaction des catégories de personnels dans des dimensions élaborées selon un fondement théorique et par de nombreux entretiens individuels exploités au CRH.

Dans le modèle utilisé par le CRH depuis 1984, les dimensions retenues sont les suivantes :

- ACCUEIL, PREMIERS CONTACTS
- FORMATION MILITAIRE
- TRAVAIL DANS L'EMPLOI
- CONDITIONS DE TRAVAIL
- CHARGES DU METIER MILITAIRE
- CONDITIONS MATERIELLES DE VIE
- RELATIONS AVEC LES PAIRS ET LES SUBORDONNES
- RELATIONS AVEC LES SUPERIEURS
- POSSIBILITES DE DETENTE
- ENVIRONNEMENT SOCIAL
- CAPACITE OPERATIONNELLE
- INTEGRATION DANS LA NATION
- OBLIGATIONS LIEES A LA VIE MILITAIRE
- DEROULEMENT DE CARRIERE
- POSSIBILITES DE REINSERTION

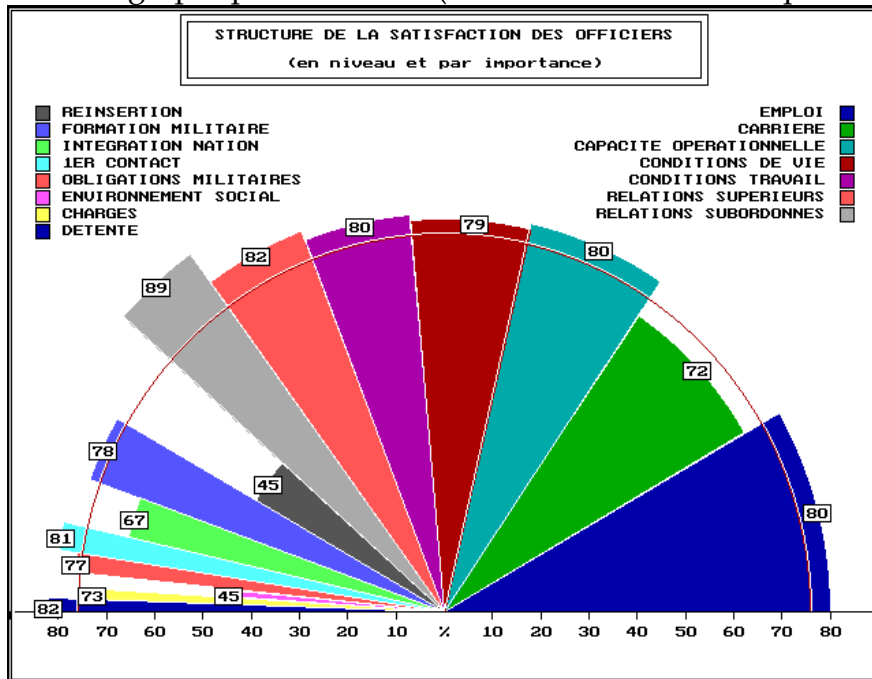
La construction du questionnaire (de 180 questions) permet d'obtenir un "indice de satisfaction" par dimension et "l'importance" que chaque catégorie de personnels accorde aux 15 dimensions. Ce degré "d'importance" constitue un coefficient de pondération qui permet ensuite de construire l'indicateur de la satisfaction globale des personnels par un simple calcul qui intègre les coefficients et les indices de satisfaction des dimensions.

Le résultat final n'a aucune valeur créative en lui-même mais il autorise toutes les comparaisons entre les catégories de personnels et d'année en année puisque le CRH utilise régulièrement ce procédé depuis 1984. Il est ainsi possible de connaître les évolutions du moral de l'armée de terre depuis cette date et de les expliquer.

En effet, si la structure du questionnaire varie peu d'année en année, des questions plus conjoncturelles y sont introduites. Celles-ci ont une valeur explicative fondamentale et temporelle, et elles sont éliminées ou remplacées quand elles ne sont plus d'actualité.

Le questionnaire destiné aux appelés est identique mais il n'inclut évidemment pas la dimension relative aux perspectives de carrière. Le moral des personnels civils est en revanche apprécié de façon un peu différente puisque seulement neuf dimensions, spécifiques à ces personnels, ont été reconnues comme constitutives du moral<sup>1</sup>.

Le moral d'une catégorie de personnel peut être présenté de façon très synthétique comme le montre le graphique ci-dessous (modèle CRH dit "de la queue de paon").



L'analyse est réalisée selon les 15 dimensions du moral, correspondant à la théorie de la SEM (Satisfaction d'Être Militaire), modèle du CRH depuis 1984.

Ce graphique représente et cumule 2 informations :

- l'importance accordée par les personnels à chacune des 15 dimensions,
- le niveau de satisfaction de ces mêmes personnels dans chacune de ces 15 dimensions.

Chaque dimension du moral est représentée par une portion de cercle dont l'angle est proportionnel à l'importance qui est accordée à cette dimension et dont le rayon mesure le niveau de satisfaction. Par exemple, ici, « l'emploi », c'est à dire l'intérêt pour le travail est la dimension jugée la plus importante pour le moral et le niveau de satisfaction des officiers dans cette dimension est de 80%. Cette dimension est, cette année un facteur positif puisque de 3 points au-dessus de la "satisfaction globale" située à l'indice 77.

Les enquêtes VAT constituent des outils puissants pour l'évaluation du moral de l'Armée de terre et son suivi. L'importance des échantillons (1 individu pour 20 au minimum) autorise de multiples croisements tout en conservant un degré de validité

<sup>1</sup> Dimensions retenues pour les personnels civils : conditions de vie, carrière-avenir, travail effectué, relations pairs et subordonnés, conditions de travail, relations avec supérieurs, relations civils-militaires, formation, accueil-intégration.



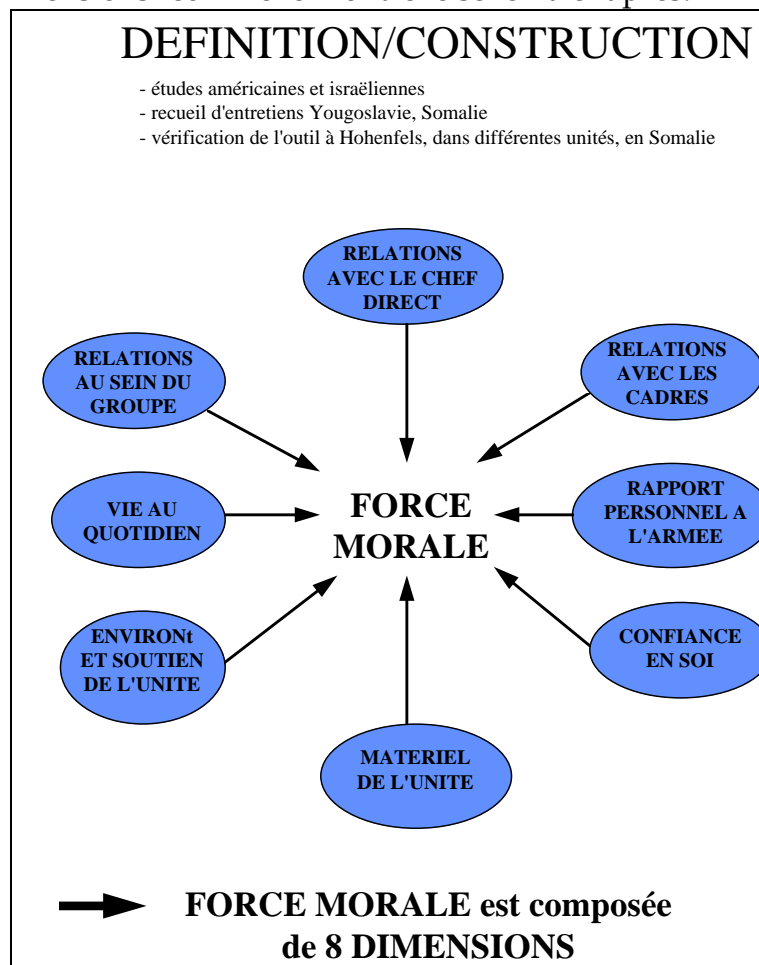
suffisant quand il s'agit d'analyser le moral d'une population particulière aux effectifs réduits.

Le CRH met cependant en oeuvre d'autres outils dont les finalités sont plus opérationnelles car elles sont directement liées au niveau du moral d'une unité susceptible d'être engagée en opération.

### 3 ) La force morale (FMO).

FMO est le fruit d'une longue recherche qui prend son origine dans les études américaines réalisées pendant la seconde guerre mondiale (The American soldier) enrichie d'études israéliennes plus récentes. Le produit a été validé à plusieurs reprises au cours de l'opération « Restore Hope », au Liban et en Yougoslavie. Il est avant tout un outil d'aide à la décision, destiné au commandant d'une unité élémentaire, dont les effectifs sont de 100 à 200 hommes selon le type. Il permet au capitaine de connaître la force morale de son unité, ses points forts et ses points faibles, et de prendre les décisions qui s'imposent dans le domaine humain pour améliorer l'aptitude au combat de ses hommes.

Dans un tel contexte, la définition du moral a été pensée de façon différente, car le moral n'est pas un concept fini tant il est lié aux situations particulières. L'étude de nombreux entretiens et les résultats partiels de certains « tests » ont permis de dégager huit "dimensions" comme le montre le schéma ci-après.



Chacune de ces "dimensions" fait appel à plusieurs sous-dimensions (cf. annexe). Un logiciel a été adapté au questionnaire de façon à ce que le capitaine puisse obtenir de façon autonome le niveau du moral de son unité. Il dispose ainsi d'une batterie de 67 questions, d'une brochure technique et d'un logiciel qui lui permettent d'obtenir 120 tableaux explicatifs de la force morale de son unité. Quatre heures environ sont nécessaires pour connaître les résultats d'une unité de 150 personnes (questionnaire, introduction et traitement des données comprises).

Le CRH n'a pas souhaité dans l'immédiat pondérer des dimensions ou sous-dimensions tant la diversité peut régner au sein des unités de l'Armée de terre en fonction des missions, du contexte et de la composition humaine et matérielle de l'unité considérée. Il appartient au capitaine lui-même d'apprécier le niveau de préparation dans le domaine humain selon ses objectifs et la connaissance qu'il a de sa compagnie ou de son escadron et par rapport aux événements qui influent conjoncturellement sur le niveau du moral. Il s'attachera aux dimensions qui lui semblent déterminantes pour remplir au mieux ses missions, il pourra acquérir une connaissance approfondie de son unité et fixer les efforts à réaliser pour encore améliorer la force morale.

L'outil "Force morale" est encore assez peu connu au sein des unités élémentaires de l'Armée de terre mais une étude complémentaire du CRH a montré que les capitaines qui l'ont utilisé n'ont jamais été déçus par l'emploi de cet outil. Certains ont pu mettre à jour des difficultés sur le plan humain dont ils ne soupçonnaient pas l'existence.

Force morale n'interdit en aucune façon au capitaine d'exercer son « art dans le commandement des hommes », il n'est qu'un outil scientifiquement conçu qui augmente la marge d'initiative du capitaine en lui permettant de prendre de meilleures décisions. FMO procure une aide au commandement, il ne résout pas les problèmes, il souligne les difficultés à prendre en compte.

#### **4 )Les études conjoncturelles.**

Les outils présentés ci-dessus ne suffisent pourtant pas toujours à mettre en évidence la situation réelle du moral. Le CRH a été ainsi conduit à réaliser des études conjoncturelles, plus fines, sur des segments plus limités ou dans des contextes très particuliers.

On présente ainsi différentes études récentes que le CRH a réalisées pour mieux connaître le niveau du moral et mettre en exergue les points sur lesquels le commandement pouvait faire effort en fonction de ses propres contraintes.

- ENVIRONNEMENT SOCIAL
- L'EXERCICE DE L'AUTORITE
- TAUX D'ENCADREMENT : SOUS-EFFECTIFS
- FONCTION SANTE/ ARMEE DE TERRE
- MORAL, COHESION EN EX-YOUGOSLAVIE (4 ETUDES),  
DJIBOUTI, SOMALIE, RWANDA, TCHAD, RCA, LIBAN, GAGON
- MORAL DES PERSONNELS CIVILS

- LE METIER DE COMMANDANT D'UNITE
- LES CAPITAINES HORS-CRENEAU
- OPEX : ONU, ONG...

De nombreux enseignements ont pu être tirés de ces missions d'étude, et en particulier sur les effets sociologiques, parfois psychosociologiques, suivants :

- les problèmes d'intégration et de cohésion
- les facteurs prépondérants du moral
- la culture des interventions
- l'effet « permissions » / durée des mandats en OPEX
- l'effet VAB (véhicule de l'avant blindé)
- le stress des chefs
- les séquelles psychologiques des interventions
- les besoins dans les conditions de vie et de travail
- la présence du service de santé.

**Conclusion :**

Le CRH parvient à évaluer avec une précision suffisante le moral de l'Armée de terre, mais ses objectifs dans ce domaine exige des personnels qualifiés et un important travail de recherche et de terrain. Il est pour lors difficile de définir le **Moral**, mais on peut l'apprécier de façon différente selon le contexte ou la situation. On peut penser que le moral est un construit à la fois individuel et collectif, dépendant avant tout de diverses variables, qu'il est un concept polymorphe et qu'il n'est pas réductible à une simple définition.

## **ANNEXE**

---

*Dimension n° 1 :*                    **RELATIONS AU SEIN DU GROUPE**

---

- Solidarité au sein de la section.
- Ambiance, relations interpersonnelles.
- Participation, investissement, prise d'initiative.
- Identification au groupe.

*Dimension n° 2 :*                    **RELATIONS AVEC LES CADRES**

---

- Cadres compétents.
- Cadres confidents.
- Cadres de l'unité : respect mutuel entre cadres et subordonnés.

*Dimension n° 3 :*                    **RELATIONS AVEC LE CHEF DIRECT**

---

- Chef direct compétent.
- Chef direct confident.
- Chef direct : respect mutuel entre le chef direct et ses subordonnés.

*Dimension n° 4 :*                    **MATERIELS DE L'UNITE**

---

Pas de sous-dimension.

*Dimension n° 5 :*                    **ENVIRONNEMENT DE L'UNITE**

---

- Soutien des autres unités.
- Soutien de la part du haut-commandement.
- Soutien par la Nation.

*Dimension n° 6 :*                    **CONFIANCE EN SOI**

---

- Sentiment individuel de compétence technique.
- Condition physique.
- Etat d'esprit personnel, moral individuel.
- Peur et inquiétudes.

*Dimension n° 7 :*                    **VIE AU QUOTIDIEN**

---

- Travail et conditions de travail.
- Charges et obligations militaires.
- Organisation de la vie courante.

*Dimension n° 8 :*                    **RAPPORT A L'INSTITUTION MILITAIRE**

---

- Sentiment personnel d'adaptation à la vie militaire.
- Vécu de l'autorité et de la discipline.
- Conscience des motifs de l'action.

# Le point de vue de l'Etat-major de l'Armée de Terre.

---

Le moral est une problématique de très grand poids dans l'Armée de terre. Ce phénomène n'est pas nouveau, mais il prend à l'époque actuelle un sens encore plus profond : qu'en est-il de l'aptitude de l'Armée de terre, et/ou de sa capacité au changement, face au défi de la réorganisation ?

## 1) La complexité du moral.

Mais très rapidement l'Armée de terre s'est aperçue de la **complexité** du sujet. Et donc, outre le besoin reconnu de posséder un dispositif de lecture du moral, s'est avéré le besoin de mettre en jeu un ensemble de dispositifs complémentaires.

Outre le système **d'information** diversifié dans l'Armée de terre :

- inspecteurs
- visites
- observation des hommes (individus)
- observation collective (catégoriels)
- observation des unités
- observation des chefs.

il y a donc une diversification de ses **outils d'étude** (analyse) :

- sondage
- RSM
- autres rapports
- études spécifiques sur le moral.

Dans ce dernier cas, le processus passe par l'élaboration de **choix d'études** (identification et sélections des besoins les plus cruciaux) à travers la définition d'un plan de charge.

## 2) La complexité de l'Armée de terre.

Les caractères « hiérarchique » et « fortement structuré » du RSM sont certes en partie des défauts. Ils reposent cependant et découlent de l'incontournable complexité de l'Armée de terre tout comme de ses dimensions, de sa masse. Il faut aussi préciser les avantages qui résultent :

- D'une part la simultanéité, dans le temps, de tous les rapports permet et crée **l'effet de mise en synthèse**,
- d'autre part la procédure **systématique oblige chaque chef** à consacrer son attention au moral, à s'en poser la question, à s'informer sur la situation des unités

subordonnées, et à y répondre. En outre il **doit** communiquer son propre rapport à ses subordonnés (obligation explicite).

- Le fonctionnement hiérarchique permet **de traiter niveau par niveau**, donc en réalité sans délais, les questions et problèmes posés. Chaque chef s'informe, sans attendre la synthèse nationale, et peut donc prendre en compte les traits du moral de ses propres unités subordonnées et y répondre.
- Enfin, le rapport sur le moral est, et ceci représente un fait majeur et un investissement sacré dans l'Armée de terre, un **moyen de participation et de concertation**, bref une occasion de parole. Il autorise d'ailleurs à **poser des questions** auxquelles chaque autorité supérieure répond, si c'est dans ses capacités ou attributions, ou transmet jusqu'en haut de la hiérarchie ; la réponse est toujours adressée directement à l'émetteur original.

### **3) L'utilisation du RSM, des sondages et des études sur le moral.**

Quelle est l'emploi, l'utilisation des rapports et études, dans l'Armée de Terre ? :

- . Tout d'abord il s'agit de **l'information du CEMAT**, qui prend personnellement connaissance de 40 % des RSM, et de toutes **les études**.
- . C'est à ce niveau que se fait la **synthèse**.
- . Il s'agit ensuite du travail d'Etat-major, en fonction des ordres multiples donnés par le CEMAT soit pour de plus amples investigations, soit pour la correction des déficits constatés, dans tous les domaines.
- . A cela il faut ajouter l'information et l'action de tous les subordonnés du CEMAT (informés soit lors de la phase de montée des rapports sur le moral, ou lors de la diffusion des documents d'étude).

En conclusion, on peut dire que dans sa position originale, l'Armée de terre, a besoin de sa composante morale, qui repose sur ses **équipes d'experts** sociologues et aussi psychologues, le **rapport sur le moral et les études sur le moral**.

Les **progrès** à envisager portent probablement sur une toujours meilleure adaptation des outils : un rapport sur le moral qu'on s'attachera à alléger et le développement des outils capables de mesurer la « **force morale** », le « moral guerre » en tant que **capacité** des unités.

# LA MESURE DU MORAL DANS LA MARINE

---

## **1 - Le moral**

La marine retient pour définition du moral, d'une part l'état de préparation morale au combat des formations ou unités, la "force morale", et d'autre part, l'ensemble des sujets de satisfaction ou de préoccupation du personnel.

Pris dans leur état brut et séparément, les sujets de satisfaction ou d'insatisfaction sont pour l'essentiel d'ordre catégoriel et ne peuvent pas être de facto associés à l'aptitude au combat.

La réunion ou l'accumulation de ces sujets, ainsi que leur récurrence peuvent en revanche être un facteur d'efficacité ou de capacité opérationnelle ou, a contrario, de vulnérabilité.

Nous nous assignons donc trois objectifs:

- évaluer l'état de préparation morale au combat des équipages,
- analyser les préoccupations catégorielles pour savoir si elles ont une influence sur l'efficacité opérationnelle,
- prendre en compte les préoccupations catégorielles pour y répondre.

## **2 - Une responsabilité de toute la hiérarchie**

L'objet de cette présentation est de préciser les outils de mesure du moral à la disposition du chef d'état-major de la marine, à qui il revient d'avoir une connaissance précise et permanente de l'état d'esprit de son personnel. Vers lui convergent toutes les informations touchant au moral, tant pour ce qui concerne l'état de préparation morale au combat que pour les sujets de préoccupation courants influant sur le moral du personnel militaire.

Il importe de noter que la marine traite délibérément de manière interactive l'évaluation du moral et l'adoption de mesures correctrices visant à l'améliorer, dans un processus sans cesse évolutif; **confiance**, **concertation**, et **communication interne** sont ainsi intimement liés dans le même domaine d'action.

Si le chef d'état-major de la marine a une responsabilité particulière dans l'évaluation du moral, ce processus interactif attribue à l'ensemble de la hiérarchie une égale responsabilité d'analyse du moral, chacun à son niveau; en effet, il y a là un devoir du commandement.

Les autorités de tous les échelons de la hiérarchie doivent ainsi intégrer dans leurs prises de décision et dans l'exercice même de leur commandement, l'état du moral de leur personnel. Elles ont à leur disposition une connaissance de proximité des sujets

d'intérêt, du degré d'adhésion et du niveau de préparation opérationnelle des unités placées sous leurs ordres. C'est à chaque commandant d'unité qu'il revient donc d'adapter, selon les spécificités de son unité, sa méthode de commandement, pour entretenir la force morale et améliorer le moral de son personnel. Et par le lien direct que constitue le rapport sur le moral, le commandant rend compte au chef d'état-major de la marine du moral de son personnel - mais aussi, des moyens qu'il a pu mettre en oeuvre à son niveau pour l'améliorer.

### **3 - Les outils de la mesure du moral**

Le chef d'état-major de la marine se construit une image aussi complète que possible du moral de la marine à partir:

- des visites qu'il effectue régulièrement dans les forces, ces visites étant parfois organisées en fonction de préoccupations particulières du personnel;
- des comptes rendus de ses inspecteurs;
- de divers rapports ou comptes rendus d'autorité internes ou extérieures à la marine;
- du rapport sur le moral des commandants de formation;
- des sessions du conseil de la fonction militaire de la marine (CFMM), dont il est vice-président.

Le rapport sur le moral, dont la vocation est l'analyse du moral, est, bien sûr, l'élément prépondérant de ces outils.

Son exploitation est réalisée par la cellule "conditions de vie" ("COVIE"), qui est une structure originale placée directement auprès du chef d'état-major de la marine au sein de son cabinet.

La cellule " conditions de vie " a été créée en mars 1990 afin d'assurer une mission permanente d'information sur les conditions de vie dans la marine et de favoriser la communication interne.

La cellule est animée par un capitaine de vaisseau, officier des armes ayant l'expérience du commandement à la mer; il dispose de deux adjoints, un lieutenant de vaisseau féminin notamment chargé de suivre la féminisation dans la marine, et un officier-marinier supérieur, spécialiste des questions administratives. L'un et l'autre sont également issus des forces.

Dans le cadre de son contrat général, la cellule COVIE est, comme nous l'avons dit précédemment, charge de l'analyse et du suivi de l'exploitation des rapports sur le moral du personnel militaire de la marine.



Ces rapports sont rédigés par chaque commandant de formation neuf mois après sa prise de fonction, et sont l'occasion d'un dialogue direct entre le chef d'état-major de la marine et ses commandants. Lorsqu'il le juge utile, un commandant peut en outre rédiger, tout moment, un rapport sur le moral occasionnel.

La forme de la rédaction du rapport sur le moral est libre mais le commandant doit néanmoins rendre compte de l'état de préparation morale au combat de son unité. Il doit associer son personnel, en particulier par l'intermédiaire de la commission participative d'unité, (CPU), la rédaction de son rapport afin que celui-ci ne soit pas le reflet de sa seule pensée. Les autorités organiques relevant directement du chef d'état-major de la marine, c'est-à-dire tous les grands commandants, établissent en avril de chaque année une synthèse annuelle des rapports des unités placées sous leur tutelle.

Le chef d'état-major de la marine lit personnellement, et avec beaucoup de minutie, tous les rapports dès leur réception et répond également personnellement à chacun des commandants après une instruction des questions ou des sujets de préoccupation par l'échelon central.

La cellule COVIE établit une fiche d'analyse détaillée de chacun des rapports. Cette fiche destinée à l'échelon central permet une exploitation fine par les bureaux concernés.

A partir de cette analyse, COVIE alimente des statistiques sur des indicateurs particuliers, révélateurs soit de l'état du moral, soit des facteurs influant sur le moral, ayant trait pour l'essentiel à la condition militaire, mais aussi, par exemple, au rythme ou au type d'activité, de l'unité, ou encore à l'actualité, générale ou de défense. Ces indicateurs sont appréciés à travers leur récurrence ou leur aspect qualitatif favorable ou défavorable au moral. Ils doivent être de bons " signaux d'alerte " et permettre de répondre rapidement aux préoccupations du personnel.

Le major général de la marine, le directeur du personnel et le directeur central du commissariat sont également intégrés au processus d'analyse de ces rapports et prennent en compte, pour l'état-major de la marine et leurs directions, les éléments de leur ressort.

Les préoccupations, inquiétudes et questions mais également les motifs de satisfaction que relaient ces rapports sont ainsi examinés avec le plus grand soin par les plus hauts responsables de la marine et leurs services, sans être passés par le filtre de la hiérarchie intermédiaire. Toutefois, celle-ci, qui est destinataire pour information des rapports, a le devoir d'y réagir dans le délai d'un mois.

COVIE élabore des synthèses régulières de ces rapports au profit du chef d'état-major de la marine et de l'échelon central de la marine, synthèses qui reprennent des éléments statistiques sur les indicateurs déjà cités.

Le flux d'arrivée des rapports est relativement permanent sur une année, même s'il y a des pics, autant pour les petites formations que pour les plus grandes, ce qui permet une évaluation continue du moral.

Les rapports sur le moral, s'ils sont un outil essentiel et pertinent, constituent néanmoins une approche formelle et parfois partielle de l'évaluation du moral du personnel. Ils sont très utilement complétés par le contact et le dialogue directs.

Ainsi, l'un des membres de la cellule accompagne le chef d'état-major lors de ses visites d'inspection ou d'information dans les forces et organise à ces occasions des "tables rondes" et des rencontres avec les différentes catégories de personnel, sur les conditions de vie et de travail.

La cellule participe également aux travaux de nombreuses commissions (commission de la tenue, commission de participation des ports) et effectue, de sa propre initiative et en liaison avec les autorités organiques, ou à la demande du chef d'état-major de la marine, des visites informelles dans les unités.

Le chef de la cellule COVIE est par ailleurs secrétaire général du conseil de la fonction militaire de la marine (CFMM). Le rapprochement de ces deux fonctions (évaluation du moral et concertation) constitue un point fort, car il y a véritablement convergence d'intérêts.

Ainsi, de nombreuses questions évoquées au CFMM sont directement inspirées des préoccupations dont les marins font le plus fréquemment état.

La cellule COVIE dispose d'une banque de données remise à jour continuellement, qui rassemble toutes les questions posées à travers les différents canaux de communication (rapports sur le moral, rapports d'autorité, comptes rendus de session du CFMM, commissions de participation des ports, visites en unité ...) ainsi que les réponses fournies par l'état-major et les directions. Cet outil de travail, outre la commodité qu'il offre pour répondre à la demande d'information du personnel, permet à tout moment de disposer d'une vue synoptique des conditions de vie et du moral dans la marine.

La synthèse et l'analyse du faisceau d'informations recueillies, qui traduisent des tendances, des attitudes récurrentes ou ponctuelles mais significatives, contribuent à alimenter notre connaissance des préoccupations des marins, de l'évolution de celles-ci, et à évaluer l'impact des décisions ou des événements.

Comme indiqué précédemment, le major général de la marine, le directeur du personnel militaire de la marine, le directeur central du commissariat de marine, analysent pour leur propre compte les facteurs d'influence du moral et utilisent, pour ce faire, des indicateurs qui leur sont spécifiques.

On peut citer notamment, pour la direction du personnel militaire de la marine:

- le nombre de recours;

- le taux de demandes de renouvellements de contrats;
- le nombre de candidatures au collège interarmées de défense (CID);
- le nombre de congés liés l'état de santé.

La confrontation des appréciations propres à ces autorités avec celles du chef d'état-major de la marine participe, là encore, à l'élaboration d'une évaluation la plus objective possible du moral.

Les rapports sur le moral du personnel civil sont traités selon un processus équivalent par le bureau " effectifs militaires et civils " de la division "plans" de l'état-major de la marine. L'accroissement des effectifs en personnel civil dans la marine pourrait conduire à confier à la cellule COVIE le traitement des rapports sur le moral de l'ensemble du personnel de la marine, civil et militaire. En effet, il semble que le moral des deux catégories de personnel pourra difficilement faire l'objet d'évaluations séparées.

# LE SONDAGE SUR LE MORAL DE L'ARMÉE DE L'AIR

---

## L'intervention comprend trois parties

- Présentation du sondage en tant qu'outil d'évaluation du moral;
- Principes méthodologiques de construction des questionnaires;
- Evolution du sondage en 1997.

### ***1 - Présentation du sondage en tant qu'outil d'évaluation du moral***

La décision d'effectuer le sondage dépend de l'Etat-major de l'Armée de l'air. Le bureau emploi est le commanditaire et le CERP'AIR en est le maître d'oeuvre.

Le sondage est un questionnaire comprenant un maximum de cent-cinquante questions dont les réponses sont proposées sous forme de QCM. Afin de couvrir le champ des opinions des sondés une feuille de réponses libres est associée à chaque questionnaire. Les réponses aux questionnaires font l'objet d'une étude statistique, les réponses libres sont exploitées par analyse de contenu.

Le sondage concerne 1000 cadres. C'est un échantillon représentatif de l'Armée de l'air. Les sondés sont choisis par le CERP'AIR selon la méthode des quotas, en fonction du sexe et du grade. Le CERP'AIR définit les populations d'individus à sonder sur chaque base.

Jusqu'en 1995 le quart des bases de France était concerné, par le sondage afin de couvrir l'ensemble des bases aériennes en quatre ans. Le sondage a lieu le même jour sur toutes les bases concernées. Les personnels désignés sont convoqués et répondent individuellement en temps libre aux questions posées. L'anonymat est strictement respecté; il n'y a pas d'analyse du moral par base.

A l'issue du sondage les réponses sont collectées sous la responsabilité d'un officier désigné par le commandant de base. Celui ci porte directement les réponses à l'EMAA le lendemain. L'EMAA transmet ces réponses au CERP'AIR qui les exploite et rédige un compte-rendu transmis directement aux autorités.

Il existe un sondage similaire pour les personnels appelés; 500 d'entre eux sont concernés. Le sondage "appelés" a lieu le même jour sur les mêmes bases que le sondage "cadres".

Les différentes opérations de conception, d'exécution et d'exploitation représentent globalement 500 heures de travail.

## **2 - Principes méthodologiques de construction des questionnaires**

Les premiers sondages qui ont eu lieu dès 1968 étaient conçus dans le cadre de la théorie de la communication. On pensait alors qu'il existait des constituants élémentaires du moral. Il s'agissait d'en dresser l'inventaire puis d'en déterminer le nombre minimal à satisfaire pour qu'un individu ait le moral.

Pour ce qui concerne l'Armée de l'air des études réalisées grâce à la technique de l'analyse factorielle ont montré que le moral dépendait de:

### **Cinq dimensions communes à tous les militaires:**

- Satisfaction de l'emploi;
- Sentiment d'efficacité lié à l'organisation;
- Sentiment d'intégration dans l'organisation;
- Sentiment de participation à la réalisation de la mission de l'organisation;
- Relations avec le chef.

### **Deux dimensions propres au personnels d'active:**

- Attitude vis-à-vis de la carrière militaire;
- Adhésion aux objectifs fixés par la hiérarchie.

### **Deux dimensions propres au personnel appelé:**

- Satisfaction du service militaire vécu;
- Attitude vis-à-vis de l'institution militaire.

Les questionnaires ont été construits autour de ces dimensions de façon rigoureuse en utilisant la méthode des clés.

## **3 - Evolution du sondage en 1997**

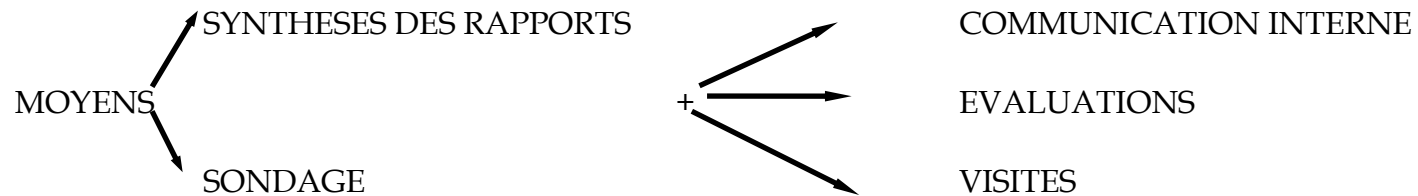
Après une interruption en 1976 le sondage reprend en 1984. Ce nouveau sondage reprend les principes méthodologiques de l'ancien mais abandonne une partie de la rigueur mathématique de construction. La méthode des clés est moins bien respectée car le sondage s'inscrit dans une démarche beaucoup plus pragmatique que précédemment. Le sondage est plus proche des préoccupations de l'Etat-major, il contient plus de questions sur l'actualité militaire, il est un complément du rapport sur le moral. Ce n'est plus un outil de recherche c'est une photographie de l'opinion des personnels de l'Armée de l'air sur les grands sujets du moment (exemple l'ex-Yougoslavie, la suppression du service national, ou des sujets plus quotidiens comme les nouvelles tenues...). Il existe cependant un ensemble de questions qui sont

reconduites chaque année. Celles-ci permettent les comparaisons statistiques et ainsi d'évaluer l'évolution des opinions dans l'Armée de l'air.

En 1996 le sondage n'a concerné que six bases aérienne choisies pour leur implication dans la manoeuvre aérienne et le soutien qu'elles apportent aux unités engagées sur différents théâtres.

## LE RAPPORT SUR LE MORAL DANS L'ARMÉE DE L'AIR

BUT : FAIRE CONNAITRE AUX PLUS HAUTES AUTORITES DU MINISTÈRE DE LA  
DEFENSE L'ÉTAT DU MORAL DU PERSONNEL DE L'ARMÉE DE L'AIR

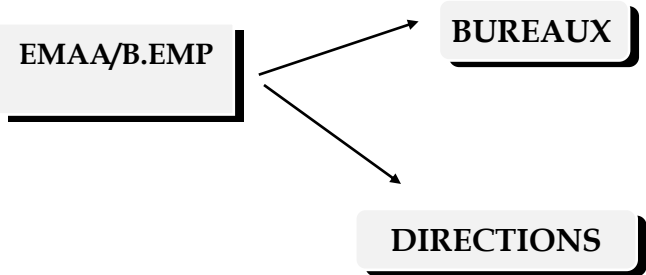


# SYNTHESE DES RAPPORTS SUR LE MORAL

## CHEMINEMENT



## EXPLOITATION



## CHRONOLOGIE

JUIN N + 1

MARS N + 1

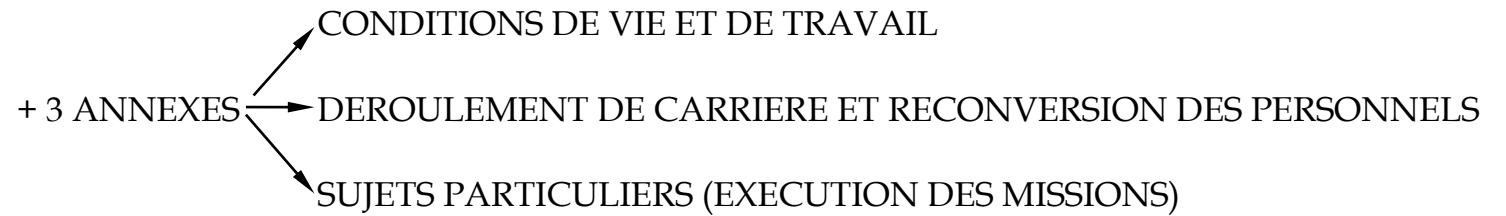
DECEMBRE ANNEE N

\* *Fréquence bi annuelle*  
\*\* *Fréquence annuelle*



## CONTENU DE LA SYNTHÈSE

OPINION SUR LA SITUATION  
ET  
EVOLUTION DU MORAL



## MESURES PRISES DANS LE CADRE DE L'ALLEGEMENT DES CHARGES

SYNTHESE DE BASES AERIENNES : BI-ANNUELLES (MAINTIEN DES SYNTHESSES  
ANNUELLES DES GRANDS COMMANDEMENTS)

ALLEGEMENT DU CONTENU (LIMITE A 2 OU 3 ANNEXES AU LIEU D'UNE DIZAINE)

DIMINUTION DU NOMBRE DE BASES AERIENNES SONDEES (6 AU LIEU DE 12)

SONDAGE BI-ANNUEL

## CRITIQUES

### 1.- RAPPORT SUR LE MORAL

- REDONDANCE (COMPLEMENTARITE) AVEC CFM AIR
- MANQUE DE DIRECTIVE
- MAUVAISE PERCEPTION DU RAPPORT (EXERCICE DE STYLE)
- CHARGE DE TRAVAIL EXCESSIVE

### 2. SONDAGE SUR LE MORAL

- SUBJECTIVITE DANS LA REDACTION
- CERTAINS INDICATEURS NE SONT PAS PRIS EN COMPTE

---

1 + 2 = MORAL TEMPS DE PAIX

UTILITE ?

# LA MESURE DU MORAL DANS LA GENDARMERIE

---

SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES  
BUREAU DES ETUDES GENERALES  
SECTION PSYCHOSOCIOLOGIE-CONSEIL

## F I C H E

O B J E T : Journée d'étude sur la mesure du moral.  
Présentation du dispositif de la gendarmerie nationale.

REFERENCE: - Lettre n°975 DEF/CESSD/DIR du 6 août 1997.

P. JOINTE : - Une annexe.

### ***I - INTRODUCTION***

#### **1.1 - Peut-on mesurer le moral sans le définir ?**

La définition du moral est un exercice délicat en raison des différentes acceptions possibles de ce terme: motivation, satisfaction, capacité, à faire face, ...

Ce constat entraîne des difficultés de mise en oeuvre de la mesure (d'opérationnalisation): en effet, comment mesurer ce qui n'est pas précisément défini ?

L'épistémologie nous enseigne qu'un tel obstacle est parfois contourné en accordant la primauté, à l'instrument utilisé, au détriment du concept qu'il est censé mesurer. Un exemple caricatural et célèbre de cette inversion a été fourni par Alfred Binet, qui déclarait à propos du Quotient Intellectuel (Q.I.): "L'intelligence, c'est ce que mon test mesure", avouant par cette affirmation péremptoire toute son ignorance.

En l'absence de clarification théorique satisfaisante, la mesure est effectuée sur la base d'une définition implicite, qui guide l'élaboration de l'instrument employé.

#### **1.2 Moral individuel ou collectif ?**

Le problème de définition évoqué rend difficile le choix du niveau de mesure adapté:

Le moral est souvent appréhendé à un niveau individuel (par exemple en administrant un questionnaire à un échantillon représentatif), afin d'obtenir une mesure dont la valeur est généralisée à l'ensemble du personnel. Cette méthode laisse cependant en suspens la question des effets liés à l'appartenance à un groupe: Le moral d'une unité ne se résume pas à la somme du moral de chacun de ses membres. L'influence du groupe peut s'exercer de manière favorable ou défavorable.

## **II - LA MESURE DU MORAL EN GENDARMERIE**

En gendarmerie, plusieurs instruments de mesure, complémentaires, ont été développés:

- le rapport sur le moral,
- le sondage sur le moral,
- le rapport sur l'évolution de la situation en gendarmerie,
- Les fiches.

### **2.1 Objectifs des différents dispositifs**

La variété de ces dispositifs permet d'analyser:

- les sujets de satisfaction ou d'insatisfaction des personnels (qu'il s'agisse des militaires d'active, des civils ou des appelés),
- leur motivation,
- mais aussi la capacité opérationnelle des unités.

Plus précisément, le rapport sur le moral traite des points suivants:

#### **1 - EVOLUTION GENERALE DU MORAL**

- Evolution depuis le précédent rapport
- Evénements ayant eu une influence négative
- Progrès réalisés, sujets de satisfaction
- Evolution prévisible, préoccupations essentielles

#### **2 - CAPACITE DES UNITES A ACCOMPLIR LES MISSIONS**

- Problèmes relatifs à l'exécution du service, à l'organisation des unités et à l'instruction
- Questions relatives au personnel (recrutement, statut, ...)
- Sujets se rapportant à la logistique (moyens, logements, ...)
- Questions relevant du service social

Le **rapport sur l'évolution de la situation** en gendarmerie recense les thèmes suivants:

□ CAPACITE OPERATIONNELLE

□ ETAT DU MORAL DES PERSONNELS

□ MISE EN OEUVRE DES REFORMES DANS  
LA PERSPECTIVE DE LA PROGRAMMATION ( 1997-2002)  
ET DU PLAN D'ACTION "GENDARMERIE 2002"

□ POINT SUR LES DOSSIERS IMPORTANTS

□ APPRECIATION D'ENSEMBLE

Le **sondage sur le moral** a pour objectifs:

□ EVALUATION QUANTITATIVE DE LA  
SATISFACTION/INSATISFACTION relatives  
- aux conditions de travail  
- aux conditions de vie

□ MISE EN EVIDENCE DES PRINCIPALES DIFFICULTES  
RENCONTREES

□ ANALYSE DES RESULTATS SELON CERTAINES  
CARACTERISTIQUES DES UNITES ET DES MILITAIRES

Les **fiches** permettent aux personnels d'exprimer:

LEURS SUGGESTIONS RELATIVES A L'AMELIORATION  
- des modalités d'exécution du service,  
- et des conditions de vie.

Un bilan thématique annuel en est dressé, afin de mettre en évidence les principaux sujets de préoccupation.

Les fiches sont évoquées pour mémoire: en effet, le développement d'autres procédures les a rendu moins pertinentes pour évaluer le moral des personnels.

## **2.2. - Complémentarité des dispositifs**

La complémentarité de ces approches est assurée par la diversité:

□ Tableau proposé en annexe.

- des niveaux hiérarchiques sollicités,
- des modes d'expression utilisés pour recueillir l'information,
- des modes de traitement des données obtenues,
- et de la périodicité de mise en oeuvre.

Les informations recueillies peuvent ainsi être corroborées et la comparaison régulière des résultats obtenus permet de suivre l'évolution du moral

Seuls les dispositifs formels et structurés ont été rapidement présentés. Le commandement fonde également sa connaissance du moral des militaires de la gendarmerie sur l'ensemble des données accessibles, telles que celles issues:

- des réunions des commissions de participation,
- des débats devant le CFMG et le CSFM,
- des visites dans les unités,
- des rencontres avec les Présidents de sous-officiers,

### **III - Conclusion - Des besoins spécifiques aux armées**

L'hypothèse peut être avancée que **le moral intéresse les armées, non pour sa valeur intrinsèque, mais pour les conséquences qu'une baisse relative de l'état d'esprit pourrait avoir sur la capacité opérationnelle des unités. La mesure effectuée doit donc avoir une valeur prédictive**: il ne suffit pas de connaître l'état du moral à un instant "t", encore faut-il pouvoir pronostiquer la capacité des militaires à assumer leurs missions dans l'avenir, parfois dans des conditions fort différentes de celles dans lesquelles le moral avait été étudié.

**En gendarmerie, compte tenu du fait que la plupart des missions se font quotidiennement dans un cadre d'engagement réel, on peut considérer que la mesure du moral, à un moment donné, est un indicateur fiable, même si des variations seraient naturellement possibles en cas de changement important du contexte missionnel (exemple d'une crise grave, ...).**

Il convient en outre de souligner la spécificité du cadre d'action de la gendarmerie. La permanence de la mission de service public, conjuguée à la couverture de l'ensemble du territoire national, font que les unités sont très "dispersées" sur le terrain et souvent de petite taille. Enfin, les militaires, compte tenu de la disponibilité exigée d'eux, habitent avec leur famille sur le lieu de leur travail.

Toute analyse du moral doit donc tenir compte de cette vie communautaire, ainsi que des paramètres cités précédemment.

## LA MESURE DU MORAL EN GENDARMERIE

	<b>Rapport sur le moral</b>	<b>Sondage sur le moral</b>	<b>Rapport sur l'évolution de la situation en gendarmerie</b>
<b>Origine</b>	Toutes unités	Echantillon(s) représentatif(s)	Grands commandements
<b>Transmission de l'information</b>	Synthèse à chaque niveau hiérarchique	Directe	Directe
<b>Mode d'expression</b>	Verbal-réunion-, puis écrit (plan imposé)	Anonyme et écrit (questionnaire)	Ecrit (plan imposé)
<b>Traitement</b>	Synthèse thématique	Analyse statistique	Synthèse thématique
<b>Périodicité</b>	Années impaires	Années paires	Trimestrielle
<b>Diffusion des résultats</b>	Grands cdts CFMG Ministre	Presse interne CFMG Ministre	Grands commandements Ministre



## SYNTHESE DES OUTILS DE MESURE DU MORAL

Armée	rapport sur le moral	sondage sur le moral	autres outils d'étude	système d'information
<b>Armée de Terre</b> EMAT/CRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- au niveau de l'unité</li> <li>- table ronde par catégories</li> <li>- faits favorables ou défavorables inventoriés et chiffrés</li> <li>- rapport du commandant sur le niveau du moral</li> <li>- restitution aux subordonnés</li> </ul>	<i>depuis 1984 : vie dans l'armée de terre (VAT)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6000 personnes en 4 échantillons</li> <li>- 15 dimensions et 180 questions</li> </ul>	<i>force morale (FMO)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- destinée au commandement d'une unité élémentaire</li> <li>- logiciel de 67 questions</li> <li>- finalités plus opérationnelles</li> <li>- diagnostic des points forts et faibles de l'unité en quelques heures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- études conjoncturelles</li> <li>- inspecteurs</li> <li>- visites</li> <li>- observation des unités ...</li> </ul>
<b>Marine</b> EMMa/COVIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rapport rédigé par le chef de corps après 9 mois de commandement</li> <li>- forme libre</li> <li>- obligation de faire état de la force au combat</li> <li>- le CEMM reçoit tous les rapports</li> <li>- synthèse adressée au ministre</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>rapports occasionnels d'autorités</i> internes ou externes</li> <li>- sessions du CFMA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- visites</li> <li>- comptes-rendus des inspecteurs</li> </ul>
<b>Armée de l'Air</b> EMAA/CERPAIR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rapport à fréquence bi-annuelle</li> <li>- au niveau de chaque base</li> <li>- opinion sur l'évolution du moral + 3 annexes</li> <li>- transmission aux grands commandements</li> </ul>	<i>interruption entre 1976 et 1984</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1000 personnes</li> <li>- 150 questions</li> <li>- ☉ de bases tous les ans</li> <li>- rédaction d'un compte rendu transmis aux minorités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sondage pour les appelés (500 personnes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inspecteurs</li> <li>- visites</li> </ul>
<b>Gendarmerie</b> BEG/Section psychologie - conseil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rapport de toutes les unités</li> <li>- toutes les années impaires</li> <li>- synthèse thématique</li> <li>- diffusion au CFMG, ministre et grands commandements</li> </ul>	<i>interruption entre 1984 et 1994</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sondage toutes les années paires</li> <li>- échantillon représentatif</li> <li>- questionnaire</li> <li>- analyse statistique</li> <li>- diffusion CFMG et ministre</li> </ul>	<i>rapport sur l'évolution de la situation en gendarmerie</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- périodicité trimestrielle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>les fiches</i> suggérant des améliorations des conditions de vie</li> <li>- revue Gend Info</li> <li>- CFMG</li> <li>- visites</li> </ul>

## DEBAT

---

Les questions apparaissent en *italique*.

*1 - j'ai un grand manque. Aucun moral interarmées. Je pense que l'on aurait pu parler de la DPSD qui recueille le moral pour les armées. Je pense qu'il y a une manque de recueil du moral pour tous les organismes interarmées.*

*Réponse :* Le cabinet du ministre reçoit des statistiques sur les conduites déviantes dans les armées de trois sources différentes et contradictoires:

- la gendarmerie nationale, via les affaires juridiques, qui établit des statistiques sur toutes les procédures juridiques entamées;
- la DPSD qui envoie des statistiques sur les conduites déviantes dans le cas où une procédure disciplinaire est déclenchée;
- le service de santé des armées qui tient ses propres statistiques lors de l'engagement d'un acte médical.

Il n'existe pas de synthèse des ces sources.

*2 - Je souhaite revenir sur l'aspect méthodologique de la mesure du moral. Faut-il faire appel à des spécialistes, des psychologues ? De quoi ont besoin les états-majors ? A t-on besoin de méthodes plus scientifiques ?*

*Réponses :* Il est vrai qu'il nous manque un outil qui permette de faire une mesure objective de ce qui se passe. Lorsque l'on obtient un résultat de 50% à une question, c'est le problème de la bouteille d'eau. Est-elle à moitié pleine ou à moitié vide ? L'interprétation des chiffres pourrait être levée par la mise en place d'un outil plus rigoureux.

Il est absolument nécessaire de disposer d'outils scientifiques et de spécialistes. Le militaire scientifique doit être capable de construire des outils. Nous avons eu des contact avec la SNCF; ils n'arrivent pas à la qualité de résultats que nous avons lors des enquêtes sur le moral parce qu'il y a moins de franchise. Ils se sentent observés par la direction. Cela n'arrive plus dans les armées, même si il y a encore quelques brontosaures qui ne croient pas aux sciences de l'homme. Les enquêtes sur la mesure du moral posent un problème; c'est un phénomène très gênant qu'il vaut mieux connaître: les points de vue catégoriels y sont exagérés. Lorsque nous réunissons les tables rondes du rapport sur le moral, les opinions sont catégorielles. Systématiquement, c'est une expression collective qui exacerbe les réalités. C'est seulement lorsque l'on compare ce type de résultats, avec par ailleurs un résultat qui provient d'une autre source, celle du sondage individuel par exemple que l'on s'en aperçoit. Il faut une base scientifique pour préciser les conseils donnés aux décideurs.

3 - J'ai l'impression qu'il y a au moins deux niveaux de moral

- au niveau élémentaire

- au niveau du haut commandement à qui on veut donner un reflet.

Je m'interroge sur la nature des outils ou de l'outil. Je suis très intéressé par l'outil qui est à disposition du chef d'unité pour, en direct, faire le diagnostic du moral de son unité et mettre en place des actions qui font que son unité va garder sa capacité opérationnelle.

Réponse : Ce qui est intéressant dans l'outil mis à la disposition du chef d'unité, outil FMO, c'est que, 5 ou 6 heures après, vous avez le résultat. Faire remonter les résultats de cet outil vers le commandement, personnellement je m'y oppose totalement. Pour une raison simple, il est trop facile de noter les commandants d'unité en fonction des résultats qu'ils ont obtenus à un tel test. C'est un risque. Le capitaine mesure ses résultats, les comprend, peut s'en servir comme argumentaire auprès de son chef de corps s'il y a un problème. Si cet outil remontait vers le commandement, il sera trahi, il ne serait plus utilisé. Cela ne permet pas de commander, c'est un petit plus.

4 - En Gendarmerie, on a posé cette question : à qui faites vous le plus confiance pour résoudre vos difficultés de vie quotidienne ? Les résultats sont les suivants : d'abord à mon commandement, ensuite à ce type d'étude et enfin au rapport sur le moral. Le commandant est le plus important.

5 - le sondage apporte un plus, mais est beaucoup moins important pour nos personnels que le commandement proche, pour les améliorations de la vie quotidienne. On parle beaucoup de la mesure en tant qu'outil scientifique mais, finalement, quelle est son utilité, à quoi sert-elle. Le moral, c'est que nos tests mesurent. On mesure certainement des choses très différentes.

# LA MESURE DU MORAL EN ENTREPRISE

---

1 - Une philosophie semblable dans les Armées et en entreprise: l'aide au pilotage

1.1- Mesure du moral et audit social

Que ce soit dans l'armée ou dans une entreprise, la mesure du moral s'inscrit toujours dans la perspective d'une compréhension de la réalité sociale et humaine du travail. Il s'agit de constater des évolutions selon des dimensions choisies au début de l'analyse; la mesure du moral se fait donc toujours par rapport à un référentiel existant, souvent une enquête précédente. Il est alors nécessaire d'une année sur l'autre de conserver les mêmes items d'analyse, faute de quoi la comparaison devient délicate, voire erronée. Dans le monde des entreprises, l'analyse du moral devient *audit social* et s'attache à comprendre :

- l'état de cohésion du personnel
- la motivation des salariés
- la structure participative
- le style de direction
- les structures et pouvoirs dans l'organisation

Du fait de la spécificité des missions des Armées, défendre un territoire et, de plus en plus, être projetable vite et loin sur des conflits externes, et des contraintes qui en découlent comme la nécessité absolue d'assurer la permanence de cette défense, la mesure du moral dans les Armées apparaît plus cruciale que dans les entreprises; en effet l'audit social est rarement réalisé périodiquement, hormis l'annualité des bilans sociaux (mais est-ce une mesure du moral ?), et est plus souvent effectué avant ou après une restructuration financière, humaine ou organisationnelle. C'est un outil d'aide à la décision pour un chef d'entreprise comme pour un chef d'unité mais la visibilité de ce dernier, du fait de sa mission, est plus vitale que pour un entrepreneur.

1.2 - Elaborer une politique cohérente

Il s'agit d'évaluer à un moment  $t$  le potentiel humain et de mesurer la performance d'un groupe en fonction d'objectifs assignés. L'importance du facteur humain dans toutes conduites d'opérations militaires ou industrielles impose une vigilance sur les risques de dysfonctionnements concernant les ressources humaines.

L'auditeur établit :

- un diagnostic des forces et des faiblesses,
- un verdict alertant les responsables,
- des propositions pour assurer l'efficacité des opérations et la compétitivité de l'organisation.

Ce diagnostic permet ainsi de mieux élaborer des politiques sociales à partir de la connaissance de la situation existante et de l'appréciation des contraintes, des risques que celle-ci entraîne pour la réalisation des projets de l'organisation. C'est donc une aide au pilotage destinée à apprécier la qualité de la gestion et la degré de contrôle que le management exerce sur ses opérations.

### 1.3 - Une même réalité méthodologique

- objectivité de la démarche puisque l'auditeur s'appuie sur des faits qu'il constate à l'aide d'indicateurs, vérifie et compare à des référentiels explicites ou implicites,

- scientificité dans le sens où l'auditeur n'a pas d'a priori et oriente ses recherches en fonction de certaines hypothèses tirées de modèles et de son expérience,

- indépendance parce que l'auditeur n'est pas impliqué dans les opérations qu'il audite,

- ponctualité sous peine de voir l'auditeur se substituer à l'audité et de perdre ainsi le caractère objectif de la démarche,

- coopération puisque d'une part le recueil d'informations passe par des entretiens avec les audités, et d'autre part l'application des recommandations proposées passent par l'adhésion des audités.

L'audit social s'appuie sur une **batterie d'indicateurs** (taux d'absentéisme, nombre de jours de grève, taux d'accident) mais aussi sur une analyse qualitative basée sur des **entretiens** qui déterminent les forces et les faiblesses de l'organisation permettant ainsi de proposer des recommandations.

### 1.4 - L'audit social : une lecture socio-économique du moral des hommes

Le diagnostic, littéralement « voir à travers », en entreprise est toujours guidé, soutenu par des présupposés sociologiques, des choix orientant la recherche. Pour un dirigeant qui accepte l'idée du diagnostic, il s'agit pour lui d'articuler compréhension économique et compréhension sociale industrielle. Nous pouvons dire que les choix opérés pour mener à bien un audit sont au nombre de quatre:

- la première repose sur la correspondance entre les formes d'organisation repérées et la contingence, le milieu dans lequel évolue cette organisation. En effet, le constat non plus d'une adaptation mais d'une réaction rapide aux menaces du marché, rend indispensable la mise en place de formes d'organisation plus souples, plus participatives. L'audit social rendra compte à sa manière de l'adéquation ou de l'inadéquation des structures et des hommes <sup>2</sup>.

- la seconde pose le problème de la pression des structures de travail sur la vie des hommes. Il en résulte de dresser fréquemment un bilan des dynamiques hommes - travail, du poids des méthodes de gestion comptable et des ressources humaines : systèmes des promotions, des rémunérations, des statuts <sup>3</sup>.

- les entreprises contemporaines doivent souvent solliciter les ressources de leur potentiel humain pour réussir les adaptations structurelles de leurs organisations. A l'auditeur, il est alors demandé d'élucider les structures sociales des milieux de travail pour mieux comprendre leurs capacités d'adaptation et

---

<sup>2</sup> Voir Woodward, Burns et Stalker, Mintzberg.

<sup>3</sup> Voir Naville, Touraine, Friedmann.

d'implication collective <sup>4</sup>. Ce repérage des forces disponibles se fait par trois entrées: celle des lieux de pouvoir, celle des processus de cohésion socioprofessionnelle et celle des rapports de force d'où débouchent des compromis.

- la quatrième analyse l'intégration des individus à un ensemble humain par la culture propre à chaque service, direction, corps de métiers... Il s'agit ici d'une part de faire l'état des lieux de l'existant et d'autre part, de développer une culture commune au travail susceptible de produire et de diffuser des symboles qui donneront du sens à l'activité de chacun <sup>5</sup>.

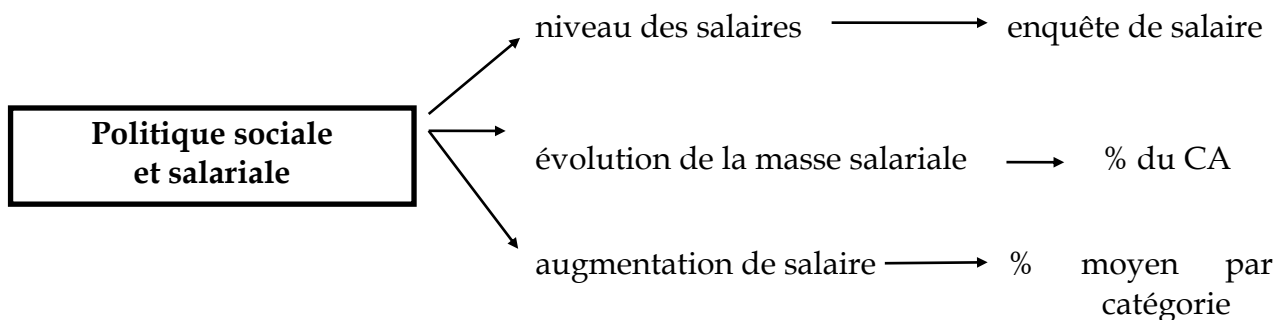
### 1.5 - Quelques différences

- il est à noter que la mesure du moral dans les Armées s'effectue par des questionnaires et des entretiens, alors que dans les entreprises, cela passe également par l'analyse des bilans sociaux: taux d'absentéisme, taux de turn-over, taux d'accident du travail, nombre de jours de grève... . Un audit social fait peu appel aux outils de la psychologie individuelle ou collective mais beaucoup plus aux outils sociologiques : comprendre l'organisation, son fonctionnement pour comprendre ce que ressentent les hommes.

- les études militaires englobent certainement plus la vie en général des hommes que les entreprises par des questions sur le logement, le trajet domicile - travail, l'aide sociale. Le monde de l'entreprise et le monde privé apparaissent plus étanches et l'audit social n'aborde jamais ces questions.

## 2 - Quelques éléments constitutifs d'un audit social en entreprise

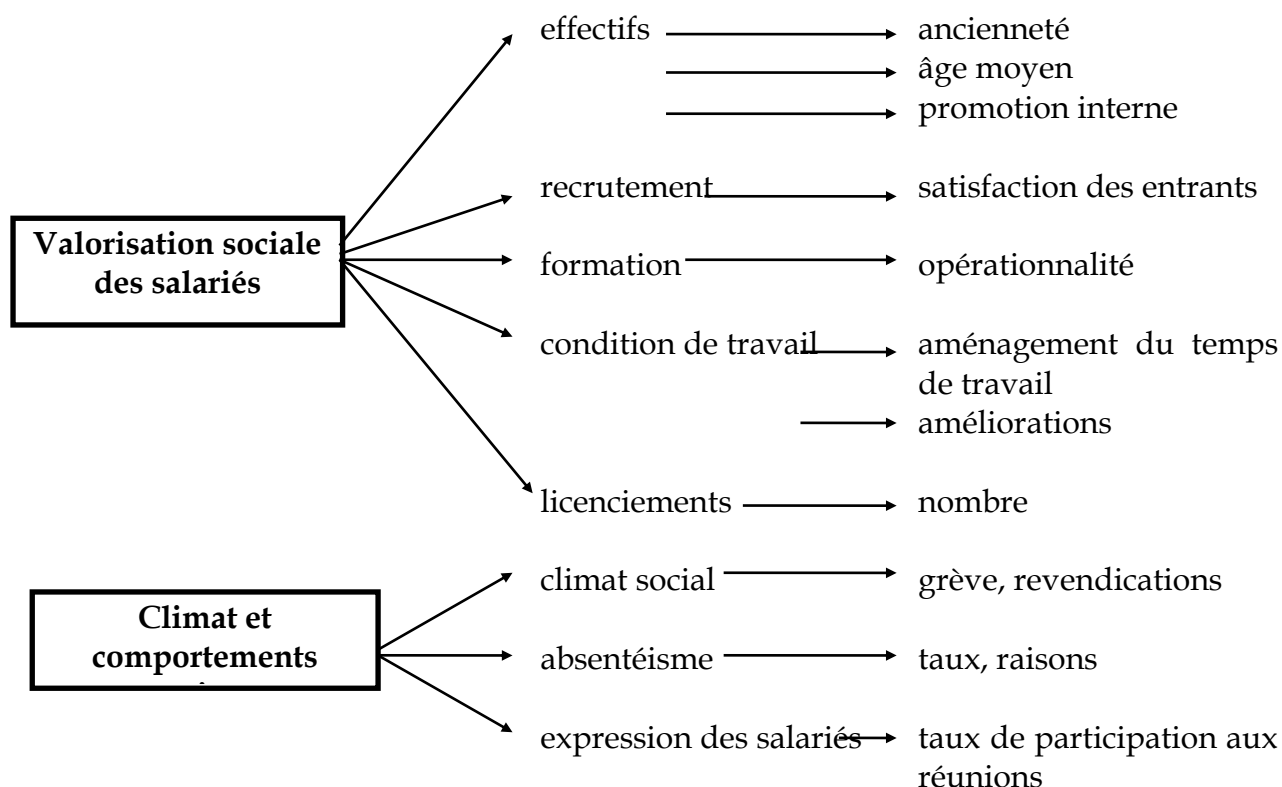
### 2.1 - Des indices généraux sur l'entreprise



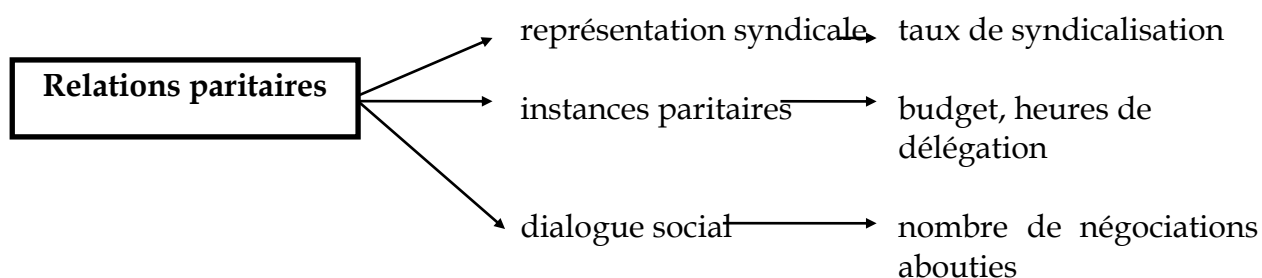
<sup>4</sup> Voir Crozier, Reynaud.

<sup>5</sup> Voir Alter, Dubar.

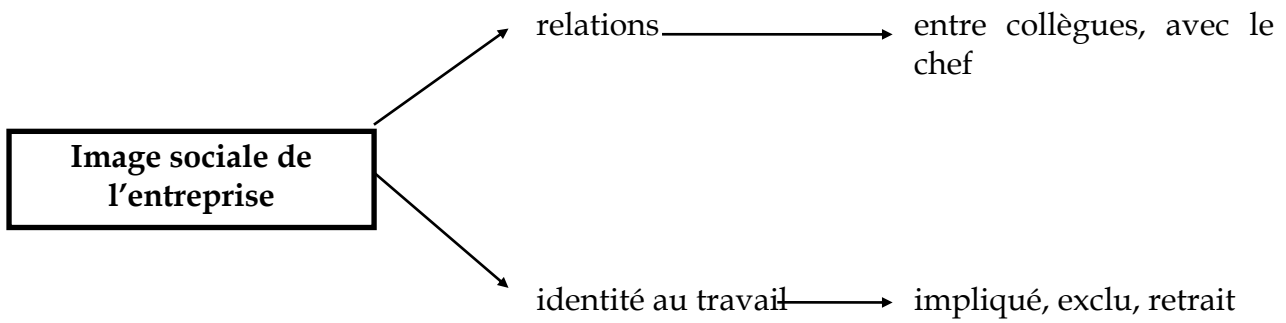
## 2.2- des indices de tensions et de dysfonctionnements



## 2.3 - Des indices du dialogue social



## 2.4 - Des indices de la relation au travail



A partir de ce diagnostic, nous pouvons obtenir par exemple:

*Forces*

- forte cohésion du personnel avec les dirigeants
- accords d'intéressement depuis trois ans
- assez bonne motivation des salariés

*Faiblesses*

- nouveaux embauchés peu formés
- coût important en main d'oeuvre temporaire
- relations publiques peu développés



## TABLE RONDE - MESURE DU MORAL ET BESOINS DES ETATS-MAJORS

---

Les interventions des trois Armées et de la Gendarmerie sur ce thème des besoins et des attentes des états-majors sont résumées ci-après.

### *Gendarmerie Nationale - Col LEPETIT - chef de la sous-direction personnel*

" Tout titulaire d'un poste de commandement est le premier représentant syndical de ses troupes et a donc besoin de connaître à ce titre l'évolution du moral de ses troupes. C'est vrai pour des unités qui doivent s'engager pour le sacrifice suprême mais c'est encore plus vrai pour des unités comme la Gendarmerie qui sont engagées tous les jours dans la lutte contre l'insécurité ou pour la sécurité publique. Donc c'est un besoin du chef et tous les moyens sont bons. Des moyens techniques dont certains sont très performants d'autres sont plus du doigt mouillé, mais il y a des indicateurs qui sont importants pour le gestionnaire et qui sont des indicateurs complètement indirects : par exemple, le nombre de sollicitation du VSL, le taux et l'évolution du volume des congés pour longue maladie, l'évolution des suicides ou tentatives, tous les comportements déviants, les problèmes disciplinaires. Non pas en photographie, car il faut se méfier de l'effet photographique que peut donner les instruments scientifiques. Il faut mesurer les effets polluants qui sont liés à l'environnement. Par exemple, le Français est morose, alors le gendarme est morose. Il faut donc décoder cet environnement extérieur qui réagit fortement sur l'institution que je représente.

La connaissance du moral, pour quoi faire ? Pour agir au plus haut niveau et c'est pour ça qu'il est important de porter la connaissance de ce rapport directement au ministre car c'est lui qui a en fait entre les mains le pouvoir d'agir mais cela ne suffit pas; il faut aussi que tous ceux qui ont une parcelle de commandement aient connaissance de l'évolution du moral pour qu'ils puissent agir à leur niveau. On s'est aperçu l'année dernière une baisse du moral dans le corps des majors de la Gendarmerie et bien sans attendre le rapport sur le moral, les sondages, on a décidé de créer une commission qui a porté ces fruits, qui a fait avancé les choses. Peu importe que ce soit le rapport sur le moral, les sondages qui révèlent le malaise, ce qui est important c'est d'agir chacun à son niveau. C'est aussi vrai pour le commandant de compagnie que pour le ministre. Alors est-ce une méthode performante ? Bien sûr que non, on a découvert tout un tas d'imperfection par l'absence de méthodes scientifiques. Est-ce qu'il faut atteindre la performance ? J'en suis pas sûr. Je suis pas sûr qu'en ayant un appareil photo plus performant, la photo soit meilleure. Ce qui compte, c'est que ce que l'on mesure, mesure ce que l'on veut mesurer. C'est cette notion qui me paraît importante; c'est à dire ce que l'on a à en connaître et ce que l'on a à en traiter."

### *Armée de Terre - Col GENIN - CRH/EMAT*

" Pour mon introduction, je choisirai d'expliquer ma présence ici puisque cette table ronde concernait les autorités des états-majors en charge non pas de la procédure du rapport sur le moral mais de l'utilisation qui en est faite et de la raison pour laquelle un état-major peut s'intéresser au moral. Il se trouve que pour diverses raisons conjoncturelles, les autorités de l'EMAT se consacrent en ce moment à un certain nombre de choses pressantes, entre autre les conséquences de l'amendement Quilles. Il a été assez difficile qu'elles se déplacent aujourd'hui. Le système en vigueur dans l'armée de Terre présente un facteur d'originalité certaine. A l'intérieur d'un même bureau, il s'agit du Centre des Relations Humaines, se passe à la fois la conduite de la procédure du rapport sur le moral et en même temps son exploitation dans l'état-major et par l'état-major. Le CRH est largement délégué aussi pour l'exploitation du rapport sur le moral. Cela n'empêche pas que les autorités s'y intéressent. En fait, vu de l'état-major, l'ensemble de ce dispositif d'analyse du moral a deux vocations: la première est sans doute ce que l'on pourrait appeler le système d'alerte et on peut comprendre qu'il y ait un niveau d'alerte à la vue des affaires de 1973 ou des lettres anonymes de 1989. L'autre vocation est sans doute une manière de concevoir le moral mais qui est plus global et plus complexe que ce simple principe premier d'alerte. Il s'agit de fournir l'éclairage sociologique en amont des décisions ou des hypothèses de décisions face à des évolutions, comme par exemple le cas actuel de la refondation des Armées. Selon ces deux vocations différentes, l'usage qui est fait des différentes données reste différencié à l'intérieur de l'état-major. Il y a d'une part information directe au chef d'état-major qui est essentielle et permanente, et puis il y a d'autre part l'éclairage sociologique, qui lui peut être répandu plus largement dans l'état-major puisqu'il est en amont des décisions et comme tous les états-majors, il fonctionne selon une logique de métier. Certaines informations seront plutôt à destination des financiers et des logisticiens, et d'autres à destination du bureau des ressources humaines par exemple. Il faut dire le phénomène particulier à l'armée de Terre de sa très forte structure hiérarchique. Tout ce qui s'y passe est très hiérarchique. Ce n'est pas uniquement parce que l'on a besoin que tous les chefs soient au courant à tous les niveaux, que le dispositif a été réalisé. C'est aussi parce que en fait l'armée de Terre est pour certaines fonctions très décentralisée. Le système hiérarchisé du rapport sur le moral a d'abord pour objectif que chaque chef a son niveau, reçoive l'information de ses niveaux subordonnés et de son niveau propre et que par conséquent il soit capable d'agir en réaction pour ce qu'il le concerne et dans la limite de ses moyens. Dès le premier échelon, qui est celui du régiment, il y a une possibilité de réponse parfois partielle, parfois totale. C'est bien là le sens de l'aspect hiérarchique du rapport sur le moral."

### *Marine - CV MARION - COVIE*

" Pour compléter ce qui a déjà été dit tout à l'heure, je reprends les trois objectifs dont j'ai parlé ce matin en modifiant un peu leur libellé pour envisager cette fois-ci le point de vue de l'état-major. Le premier soucis de l'état-major de la Marine et c'est aussi valable à tous les échelons de la hiérarchie est d'évaluer l'état de préparation morale

des équipages au combat. Premier besoin. Deuxième besoin, c'est savoir si les préoccupations catégorielles ont une influence sur l'efficacité opérationnelle et troisième besoin, connaître les préoccupations catégorielles pour y répondre, rapidement si possible. Si l'observation de proximité a un rôle essentiel dans l'évaluation, il est aussi nécessaire de disposer d'indicateurs adaptés propres à mesurer directement ou indirectement le moral et à alerter quand un niveau fixé de préoccupations est atteint. Nous avons besoin de moyens d'information étalonnés pour pouvoir répondre rapidement à l'évolution des attitudes, des attentes et des préoccupations. Nous disposons, comme je l'ai dit ce matin d'indicateurs, mais leur utilisation n'est pas aujourd'hui systématique. C'est sans doute ce qui manque à la Marine. Le recours plus systématique à ces outils est une voie que nous devons mieux explorer et développer."

*Armée de l'Air - Col BERTRANDO - EMAA / bureau emploi*

" Le rapport sur le moral a pour objet de faire connaître aux plus hautes autorités l'état du moral du personnel de l'armée de l'Air. En plus des moyens de communication interne, d'évaluation des bases aériennes et des visites des unités par les commandements, les outils de rédaction du rapport sur le moral sont au nombre de deux :

- la synthèse ou rapport sur le moral, document par lequel le titulaire d'un commandement rend compte du moral du personnel des unités placées sous ses ordres,
- le sondage d'opinion effectué sur un échantillon représentatif des bases aériennes.

Les rapports sur le moral sont établis puis exploités selon trois niveaux :

- au niveau de la base aérienne. C'est dans leur deuxième année de commandement que les commandants des bases aériennes élaborent leur rapport et le transmettent d'une part aux commandements opérationnels ou organiques ainsi qu'aux directions d'appartenance,
- au niveau des titulaires d'un commandement. Ces autorités rédigent et transmettent la synthèse des rapports de l'année N au chef d'état-major de l'armée de l'Air,
- au niveau de l'état-major de l'armée de l'Air qui exploite les différents sujets de préoccupation et les transmet aux bureaux ou directions concernées.

Le rapport sur le moral comporte la synthèse proprement dite par laquelle le rédacteur exprime son opinion sur la situation ou l'évolution du moral dans les unités qu'il commande ainsi que trois annexes. La première est consacrée aux conditions de vie et de travail, la deuxième expose les préoccupations liées au déroulement de carrière voire aux difficultés de reconversion. La dernière annexe permet d'aborder les sujets particuliers n'entrant pas dans les rubriques précédentes dont en particulier les commentaires relatifs à l'exécution des missions. S'agissant du sondage sur le moral, il comporte une soixantaine de questions exploitées en fonction de la catégorie du personnel interrogé (officiers, sous-officiers, militaires du rang...). Après étude des rapports et des résultats de sondage, l'état-major de l'armée de l'Air soumet au CEMAA la lettre adressée au Ministre.

D'un avis général, rapports et sondage sur le moral sont lourds et peu adaptés à la mesure réelle du moral du personnel. A cet égard, plusieurs mesures d'allègement des charges induites ont été prises en 1996 :

- la synthèse des bases aériennes est désormais biannuelle (au lieu d'annuelle) mais celle des commandements reste annuelle,
- le contenu des synthèses sur le moral est allégé et ne comprend plus que trois annexes (au lieu de quinze),
- le sondage est biannuel (au lieu d'annuel)
- le nombre des bases aériennes sondées a été ramené à six au lieu de douze.

Malgré ces mesures, le rapport sur le moral est mal perçu. Les problèmes soulevés sont pour la plupart connus et leur exploitation est en redondance avec les travaux du CFM Air. Toutefois, elle peut être complémentaire dans la mesure où les membres du CFM Air sont peu nombreux et pas forcément représentatifs de l'ensemble de l'armée de l'Air.

Le sondage quant à lui, bien que moins critiqué, appelle quelques observations relatives à :

- la subjectivité dans la rédaction selon la nature du rédacteur qui est amené naturellement à interpréter certains chiffres,
- la prise en compte de nouveaux indicateurs plus représentatifs de l'état du moral du personnel.

En conclusion, il est souhaitable de faire évoluer la forme et le contenu du rapport et du sondage sur le moral qui sont en fait une image de l'armée de l'Air en temps de paix mais qui ne sont pas représentatifs des réactions du personnel en cas de crise. De plus, dans une période où la menace est diffuse et difficilement palpable et où de surcroît une profonde mutation des Armées engendrée par la professionnalisation est en cours, il apparaît nécessaire de mener une étude pour adapter la mesure du moral dans un nouveau contexte. L'exemple des entreprises civiles qui font en tant que de besoins un rapport ou une enquête pourrait être une orientation dans ce domaine."

## SYNTHESE & CONCLUSION

---

### **1 - le rôle des organismes traitant de la mesure du moral**

Certains notent le manque de recueil du moral pour tous les organismes interarmées en terme de commandement et d'aptitude au combat. Le rôle des inspections ne pourrait-il pas contribuer de manière plus importante à la connaissance du moral dans les régiments ?

### **2 - moral et unités multinationales : un défi**

Le Centre des Relations Humaines de l'EMAT souligne la demande nouvelle du Corps Européen qui souhaite disposer d'un outil d'évaluation du moral pour la partie française mais dans un contexte d'unités multinationales à commandement unique. A ce sujet, à l'intérieur d'un groupe de travail de sociologues militaires, le défi a été lancé. Il s'agit de réfléchir à la faisabilité de développement d'un outil d'évaluation du moral dans ce contexte de forces composites à base d'unités de différentes nations.

### **3- quelle méthodologie pour la mesure du moral ?**

De quoi a-t-on besoin ? D'un outil très rapide d'évaluation du moral sur la plan qualitatif ou faut-il investir dans une mesure avec des échelles scientifiques élaborées et supportées par des théories d'analyses solides. C'est la question qui a été au centre des débats sur les questions de méthodologie. Du point de vue du différentialiste, mesurer, c'est comparer; Mais pour comparer il faut des échelles qui mesurent des variables dont on a testé la fidélité et la validité. Pour construire des échelles valides et fidèles, il faut des cadres théoriques solides qui étayent les dimensions et c'est là que le problème se pose. Toutefois il faut prêter attention aux systèmes rigides construits et transposables d'années en années qui ne pourraient plus s'adapter à une réalité changeante, mouvante.

Certains pensent qu'il manque un outil qui puisse faire une mesure objective de ce qui se passe et qui permette de rendre compte. Le chiffre brut ne suffit pas et il doit être inséré dans un environnement permettant de le décoder. Tout le problème viendrait donc de l'interprétation des chiffres et de la subjectivité afférente. D'autres plaident pour la nécessité de disposer d'un certain nombre de spécialistes et d'insérer les travaux militaires dans le cadre d'outils scientifiques même si il est souhaitable que ces spécialistes soient issus des armées et qu'ils aient eu une carrière militaire préalable.

Une autre interrogation porte sur la nature des outils et leur lourdeur qui peut être un obstacle à la réactivité dont doit faire preuve la hiérarchie pour régler les problèmes. En effet, le temps de latence entre le moment où la mesure du moral est effectuée dans les régiments et la mise en place d'actions peut paraître long. Ne peut-on pas alléger l'outil pour le rendre plus réactif et plus opérationnel ?

La pertinence de la mesure du moral dépend étroitement de la façon dont les Armées vont l'adapter dans les prochaines années. Le moral correspond à une image du

système militaire et en cela, les études et mesures doivent être poursuivies. C'est une des composantes de la capacité opérationnelle. Il est important que l'on ait une vue constante de l'état du système à un moment donné. L'armée de l'Air se pose toutefois la question de la pérennité de la mesure du moral telle qu'elle le pratique à ce jour, notamment en ce qui concerne sa lourdeur, sa méthode et sa périodicité. Un autre obstacle viendrait du manque de cohérence et de coordination dans la mesure du moral entre les différentes armées. Les quatre rapports sur le moral des trois armées et de la Gendarmerie Nationale recouvrent parfois des réalités différentes tant dans leur contenu que dans leur méthodologie, si bien que pour certains, les rapports ne donnent pas une image de l'armée prête au combat mais donnent une image des militaires en temps de paix. Est-il possible d'harmoniser des pratiques aujourd'hui différentes ? Est-ce souhaitable ?

En conséquence des griefs qui sont faits parfois au rapport sur le moral, seule l'Armée de l'air a engagé à ce jour une réflexion sur l'aménagement du dit rapport. Il pourrait être allégé, remanié. Mais l'armée ne peut se passer d'un rapport complet et systématique sur le moral des unités et leurs capacités opérationnelles. C'est une aide à la décision indispensable à ce jour. Tout le monde s'accorde à souligner le rôle de soupape, de concertation que constitue la mesure du moral. Cela apparaît comme une occasion d'expression pour les autorités. C'est aussi un outil de synthèse pour ces autorités. Il semble dommageable pour la majorité de le voir disparaître même si une évolution dans sa forme et dans son contenu reste toujours possible et à l'étude pour l'Armée de l'Air. Une évolution possible consisterait à déconnecter la partie revendicative du rapport sur le moral afin que le CSFM et les CFM des Armées s'en saisissent.

# ANNEXE I

## PROGRAMME DE LA JOURNEE D'ETUDE SUR LA MESURE DU MORAL

---

Mardi 23 septembre 1997  
Ecole Militaire - Amphithéâtre LOUIS  
9h - 16h30  
- =0o0=-

- 9 heures** Accueil des participants
- 9 heures 30** présentation - Contrôleur Général des Armées *HOFFMANN*  
directeur du Centre d'Etudes en Sciences Sociales de la Défense
- 10 heures** Forme psychologique : modèle et méthode - Madame le Professeur  
*ENGELHART* et Monsieur le Professeur *ROLLAND* - Paris X
- 10 heures 30** Pause
- 10 heures 45** L'évaluation du moral dans l'Armée de Terre - LcL *EMOND*, CRH
- 11 heures 15** La mesure du moral dans la Marine  
*CV MARION*, EMMa - cellule COVIE
- 11 heures 45** La mesure du moral dans l'Armée de l'air  
*Col BERTRANDO* - EMMA/bureau emploi et *LcL SIMON* -  
CERPAIR
- 12 heures 15** La mesure du moral dans la Gendarmerie Nationale - *Lcl MIGNAUX*  
- chef du bureau études générales et *Lt FAUVERGUE* - BEG/section  
psychologie - conseil
- 12 heures 45** Débat
- 13 heures 30** Déjeuner
- 14 heures 30** La mesure du moral en entreprise - *Asp MAURY* - CESSD
- 15 heures** Table ronde - la mesure du moral et les besoins des Etats-Majors :  
Présidence : Contrôleur Général *HOFFMANN*  
Participants :  
- armée de terre : *Col GENIN*, CRH EMAT  
- marine : *CV MARION*, EMMa - cellule COVIE  
- armée de l'air : *Col BERTRANDO*, EMAA  
- gendarmerie : *Col LEPETIT*, sous-direction personnel
- 16 heures 30** clôture de la journée - Contrôleur Général des Armées *HOFFMANN*





## ANNEXE II

# JOURNEE D'ETUDE SUR LA MESURE DU MORAL

---

### *Liste des participants*

Monsieur le Contrôleur Jean-Michel PALAGOS

Général de LAPRESLES

Général ESQUIVIE

Contre-Amiral MAC - GRATH

Contrôleur Général des Armées HOFFMANN

Commissaire Général ESTRANGIN

Médecin Chef des Services PAPIN

Colonel BERTRANDO

Colonel GENIN

Capitaine de Vaisseau GIRARD

Colonel LAGACHE

Colonel LEPETIT

Colonel MARENGO

Capitaine de Vaisseau MARION

Colonel TRANCART

Médecin Chef BUGAT

Médecin Chef GIRET

Médecin Chef VERON

Lieutenant - Colonel EMOND

Lieutenant - Colonel MIGNAUX

Lieutenant - Colonel SIMON

Lieutenant - Colonel THOMAS

Commandant BERTRAND

Commandant GODEFROY

Chef d'Escadron LAGADEC

Commandant LECONTE

Commandant RIEDEL

Commandant ROSTAND

Lieutenant de Vaisseau De CELLASSE

Capitaine GUERDER

Capitaine MERAT

Lieutenant FAUVERGUE

Aspirant MAURY

Madame BAILLEUL - HUGELE

Monsieur De BLIGNIERES

Madame ENGELHART

Madame JANKOWSKI

Monsieur ROLLAND