

RESERVE MAG

JAARGANG/ANNEE 2018, NUMMER/NUMERO 4



REVUE D'INFORMATION DES ASSOCIATIONS DE MILITAIRES DE RÉSERVE BELGES
INFORMATIETIJDSCHRIFT VAN DE VERENIGINGEN VAN BELGISCHE RESERVEMILITAIRES



Union Royale Nationale des
Officiers de Réserve de
Belgique a.s.b.l.

Sous le Haut Patronage
de S.M. le Roi

Koninklijke Nationale Vereniging
van de Reserveofficieren
van België v.z.w.

Onder de Hoge Bescherming
van Z.M. de Koning



Union Royale Nationale des
Sous-Officiers de Réserve de
Belgique a.s.b.l.

Sous le Haut Patronage
de S.M. le Roi

Koninklijke Nationale Unie
der Reserve Onderofficieren
van België v.z.w.

Onder de Hoge Bescherming
van Z.M. de Koning

SOMMAIRE - INHOUDSTAFEL

Mot des Présidents Woord van de Voorzitters	3
La relation employeur-réserviste ou la notion d'Employer Support dans un marché du travail en tension De relatie werkgever/reservist of het begrip Employer Support op een krappe arbeidsmarkt	6
Conseillers moraux : la morale au service du militaire Moreel consulenten: de moraal ten dienste van de militair	13
Quel Leadership pour la génération Y ? Welk leadership voor generatie Y?	18

Photo de couverture:

Détachement Réserve — Défilé de la Fête Nationale — 21 juillet 2018 (Bruxelles)

Cover foto:

Detachment Reserve — Defilé van de Nationale feestdag — 21 juli 2018 (Brussel)

Mot des Présidents Woord van de Voorzitters

LCL (R) Versé Alain & ADJ (R) d'Alessandro Michel

Chers amis réservistes,

Vous découvrez enfin, le nouveau numéro de notre revue. Nous ne doutons pas que vous l'attendiez depuis longtemps. La transformation de notre revue prend du temps et les délais de réalisation nous semblent toujours trop longs mais il en faut plus pour nous décourager. Après plusieurs essais, nous avons enfin trouvé le moyen d'assurer une diffusion régulière de nos informations. Les difficultés rencontrées sont à l'image du fonctionnement de la Réserve aujourd'hui, nous avons beaucoup d'idées mais peu de personnes et de moyens pour les réaliser parce que seul un petit groupe parmi nous accepte de travailler au niveau national. L'avenir de la Réserve dépend cependant de l'investissement de tous ! Quittez vos refuges confortables, le combat entamé pour la Défense et le développement de la Réserve demande la participation de tous !

Grâce à la collaboration de notre association soeur, l'URNSOR, nous sommes en mesure de vous proposer aujourd'hui une revue moderne et régulière.

Une revue ne peut exister que si nous avons des informations intéressantes à y diffuser. Toutes les propositions d'articles sont les bienvenues. Il ne s'agit pas, à travers cette revue, de raconter nos activités locales, les revues et les sites web des cercles assument cette mission. Notre revue a pour objectif la diffusion d'informations générales qui peuvent intéresser tous les réservistes mais aussi les militaires d'active ou les candidats réservistes. L'évolution de la Réserve au cours des quatre dernières années, tant sur le plan militaire que sur le plan politique, justifie amplement la diffusion d'informations régulières

L'enseigne de vaisseau de réserve Emmanuel Reynaerts, G5 de l'URNOR et aussi président du cercle de la Marine a accepté de coordonner la récolte des articles, n'hésitez pas à lui transmettre toutes vos propo-

Beste vrienden reservisten,

Eindelijk kan u het nieuwe nummer van de Reserve lezen. U wacht er al lang op, ik weet het. De transformatie van ons tijdschrift neemt tijd in beslag en de duur om dit te realiseren lijkt ons altijd te lang, maar er is meer nodig om ons te ontmoedigen. Na verschillende pogingen hebben we eindelijk het middel gevonden om een regelmatige verspreiding van onze informatie te garanderen. De moeilijkheden waarmee we geconfronteerd worden zijn naar analogie met de werking van de Reserve van vandaag. We hebben vele ideeën maar weinig mensen en middelen om ze te realiseren omdat maar een kleine groep van onze leden aanvaardt om op nationaal niveau te werken. De toekomst van de Reserve hangt nochtans af van de inzet van ons allen! Verlaat dus uw comfortabele toevluchtsoorden, het op handen zijnde gevecht voor Defensie, want de ontwikkeling van de Reserve vereist de deelname van iedereen!

Dankzij de samenwerking met onze zustervereniging KNUROO zijn we in staat u vandaag een modern en regelmatig verschijnend tijdschrift voor te stellen.

Een tijdschrift kan maar bestaan als we over interessante informatie beschikken om te verspreiden. Alle voorstellen van artikels zijn welkom. De bedoeling is niet om via dit tijdschrift onze lokale activiteiten in de verf te zetten. Daarvoor dienen de tijdschriften en de websites van de kringen. Ons tijdschrift heeft als doel algemene informatie te verspreiden die alle reservisten kan interesseren maar ook de actieve militairen en de kandidaat reservisten. De evolutie van de Reserve tijdens de jongste vier jaar, zowel op militair als op politiek vlak, is een meer dan voldoende rechtvaardiging voor de verspreiding van informatie op regelmatige basis.

Vaandrig ter zee (R) Emmanuel Reynaerts, G5 van KNVRO en tevens voorzitter van de kring van de Mari-

sitions. Je tiens à remercier chaleureusement Emmanuel pour le travail déjà fourni et son engagement au service de notre association.

Vous trouverez dans ce numéro un appel à nous transmettre votre adresse mail, l'objectif est de pouvoir vous avertir dès la mise à disposition de notre revue sur notre site web. Les coûts de publication et les frais d'envoi doivent être limités dans l'intérêt de l'équilibre budgétaire de nos associations. La diminution du nombre d'envois nous permettra de mettre les exemplaires imprimés davantage à la disposition des Unités et de nos associations afin d'atteindre un nouveau public lors de « portes ouvertes » ou d'activités publiques.

Dans la vision stratégique pour la Défense publiée le 29 juin 2016 par le Ministre de la Défense, nous relè-
vons à la page 139 : « ... en plus de l'attention accordée principalement à une Réserve de spécialistes soutenant l'engagement dans les missions clés, une étude sera menée sur la revalorisation de la Réserve de non-spécialistes pour l'exécution ponctuelle de missions de surveillance à partir d'un niveau de menace élevé et pour des engagements en cas de crises nationales et de catastrophes (compagnies de réserve). » L'URNOR et l'URNSOR avaient anticipé cette étude en organisant dès novembre 2015 un symposium qui nous a permis de faire partager à nos membres et aux plus hautes autorités, l'expérience de nos collègues réservistes de pays voisins. Nous avons aussi pu exposer à cette occasion notre vision de l'avenir de la Réserve résultant du groupe de travail commun aux deux associations. En 2016 nous avons organisé avec le même succès un second symposium, consacré d'une part à l'utilisation de la Réserve au sein de nos quatre Composantes et dans le cadre des Commandements de Province, d'autre part, à la communication de l'état de la situation de l'étude sur la Réserve menée au sein de la Défense. En 2017, nos associations ont été associées aux réunions organisées au sein de la Défense.

Les choses bougent lentement mais le mouvement est réel. Aujourd'hui, les autorités politiques et militaires sont convaincues de l'utilité de la Réserve et de la nécessité de son développement. Une première « compagnie de sécurité » a été mise en place au sein du 12-13ième de Ligne grâce à l'engagement de réservistes motivés. Une seconde est mise sur pied au 1CR-Gr avec un cadre composé déjà de quelques collègues réservistes

De son côté, la Marine a revu complètement son concept d'utilisation de la Réserve et propose aujourd'hui une nouvelle organisation de ses réservistes.

ne, heeft aanvaard om het verzamelen van artikels te coördineren. Aarzel niet om hem uw voorstellen over te maken. Ik wil Emmanuel hier hartelijk bedanken voor het reeds geleverde werk en voor zijn inzet in dienst van onze vereniging.

U vindt in dit nummer een oproep om ons uw e-mail adres te bezorgen wat ons moet toelaten u te verwittigen zodra ons tijdschrift beschikbaar is op onze website. De publicatiekosten en de portkosten zullen in de toekomst moeten beperkt worden om ons budgettaire evenwicht te vrijwaren. De vermindering van het aantal verzendingen moet ons toelaten de gedrukte exemplaren in de eerste plaats ter beschikking te stellen van de eenheden en van onze verenigingen met als doel een nieuw publiek te bereiken tijdens opendeurdagen of publieke activiteiten.

In de strategische visie over Defensie gepubliceerd op 29 juni 2016 door de Minister van Defensie lees ik op blz. 137: " ... dat er naast de huidige focus op vooral een specialistische Reserve die de inzet binnen de kerntaken ondersteunt, ook bestudeerd zal worden of de niet-specialistische Reserve kan geherwaardeerd worden voor het punctueel uitvoeren van bewakingsopdrachten vanaf een verhoogd dreigings-niveau, en voor inzet bij nationale crisissen en rampen (reservecompagnieën)". KNVRO en KNUROO hadden op die studie geanticipeerd door al in november 2015 een symposium te organiseren dat ons de gelegenheid bood om aan onze leden en aan de hoogste autoriteiten de ervaringen mee te geven van onze collega-reservisten in onze buurlanden. Wij hebben bij die gelegenheid ook onze visie over de toekomst van de Reserve kunnen uiteenzetten, visie die werd ontwikkeld door een gemeenschappelijke werkgroep van beide verenigingen. In 2016 werd met hetzelfde succes een tweede symposium gewijd aan enerzijds het huidige gebruik van de Reserve binnen onze vier componenten en de Provinciecommando's en anderzijds aan een uiteenzetting over de stand van zaken van de studie over de Reserve die binnen Defensie wordt uitgevoerd. In 2017 werden onze verenigingen actief betrokken bij de vergaderingen georganiseerd binnen Defensie.

De zaken bewegen langzaam maar ze bewegen wel degelijk. De politieke en militaire overheden zijn vandaag overtuigd van het nut van de Reserve en van de noodzaak de Reserve te ontwikkelen. Een eerste "veiligheidscompagnie" werd ondertussen opgericht binnen het 12-13 Linie dankzij de inzet van gemotiveerde reservisten. Het 1CR-Gr ontfermt zich momenteel over een tweede dergelijke compagnie waarvan het kader reeds is bemand door enkele collega's reservisten. De Marine van haar kant heeft haar gebruikscon-

Ces exemples sont à suivre et l'URNOR comme l'URNSOR suivent de près ces nouveaux développements.

L'année 2018 a été à nouveau une année pleine de défis à relever et notre revue ne manquera pas de vous tenir informés de l'évolution de la situation.

Nous profitons de l'occasion pour vous souhaiter à chacun et à chacune de vos familles une année 2019 sereine et heureuse qui réponde à vos souhaits les plus sincères. Que vos engagements militaires au cours de cette année vous permettent de contribuer à la sécurité qui seule peut nous garantir une société démocratique.

Nous vous souhaitons une excellente lecture !

cept van de Reserve volledig herzien met een nieuwe organisatie van haar reservisten als gevolg.

Die voorbeelden verdienen navolging en zowel KNVRO als KNUROO volgen de nieuwe ontwikkelingen van nabij.

Het jaar 2018 was opnieuw een jaar vol met uitdagingen. Ons tijdschrift zal u zeker op de hoogte houden van de verdere evolutie op dit vlak.

Ik maak van deze gelegenheid gebruik om aan u allen en uw dierbaren een gezond, voorspoedig en gelukkig jaar 2019 te wensen dat beantwoordt aan uw diepste verwachtingen. Moge uw militaire inzet tijdens het komende jaar u toelaten bij te dragen aan de veiligheid die de enige garantie is op een democratische samenleving.

Ik wens u veel leesgenot!



Pour en savoir plus sur la réserve, n'hésitez pas à visiter notre site web (<http://www.urnor-knvro.be> ou <http://www.knuroo-urnsor.be>) ou notre page Facebook (<http://www.facebook.com/TheBelgianReserve>).

Om meer te weten te komen over de reserve, aarzel niet om onze website (<http://www.urnor-knvro.be> ou <http://www.knuroo-urnsor.be>) of onze Facebook pagina (<http://www.facebook.com/TheBelgianReserve>) te bezoeken.

La relation employeur-réserviste ou la notion d'Employer Support dans un marché du travail en tension

De relatie werkgever/reservist of het begrip Employer Support op een krappe arbeidsmarkt

MAJ (R) le Grelle Arnaud

Vous êtes un spécialiste du marché du travail, pourriez-vous nous en faire une rapide photo ?

C'est un marché qui bouge très vite, il est difficile d'en donner une photo qui ne soit pas un peu floue. Blague à part, les mutations sont énormes et la crise de 2008 a été un accélérateur des changements, en ce compris, au sein des Services Publics. Et la digitalisation transforme très rapidement le paysage. Je ne me prononcerais pas encore sur les pourcentages de destruction et de création d'emploi mais c'est une réalité du jour et pas de la science-fiction.

Pour faire bref, en Belgique, le nombre de salariés ne diminue pas au profit des indépendants, freelancers, slashers, etc... Si une nouvelle économie émerge et, avec elle, des contours encore flous, cela reste marginal. Il est faux de penser que nous serons tous freelance demain matin. Par contre, le modèle tayloriste d'organisation du travail vit ses dernières heures en raison de l'émergence de la nouvelle économie et d'une recherche d'efficacité accrue. Par ailleurs, la flexibilité est devenue la règle. Le travail intérimaire est, à ce titre, devenu non plus une variable d'ajustement ou la voie vers l'engagement durable mais bien un mode de fonctionnement adapté et récurrent des entreprises pour calibrer au plus juste les besoins de main-d'œuvre. Le travail étudiant est devenu un autre exemple de variable de fonctionnement des entreprises.

Au surplus, les entreprises sont de plus en plus organisées en mode projet. Elles recrutent des personnes dont les compétences sont directement utiles à ceux-ci. Elles ne les forment plus ou uniquement dans des matières en lien immédiat avec l'exécution de ce projet. Une fois achevé ou abandonné, la pérennité du contrat est bien plus vite remise en cause qu'autrefois par les deux parties. Si le projet suivant requiert des compétences pour lesquelles il sera moins coûteux de licen-

Kunt u, als arbeidsmarktspecialist, hier voor ons een overzichtsfoto van maken?

Het is een markt die zeer snel beweegt. Het is dan ook moeilijk er een foto van te maken die voldoende scherp is. Alle gekheid op een stokje: we maken een ware omwenteling mee, en de crisis van 2008 heeft deze veranderingen nog versneld. Dat was bij de openbare diensten niet anders. En door de digitalisering verandert dit landschap in sneltempo. Over de percentages van verdwijning en totstandbrenging van nieuwe banen ga ik me nog niet uitspreken, maar ik kan wel zeggen dat het dagelijkse realiteit is en geen science fiction.

Om een lang verhaal kort te maken: in België, het aantal loontrekkenden daalt niet ten voordele van de zelfstandigen, freelancers, slashers, enz. Als er al een nieuwe economie opkomt, met haar nog vage contouren, dan blijft dat een marginaal fenomeen. We moeten niet denken dat we morgenochtend allemaal freelancers zullen zijn. Door de opkomst van de nieuwe economie en door het streven naar meer efficiëntie loopt het tayloristische model van de organisatie van de arbeid echter wel op zijn laatste benen. Flexibiliteit is trouwens de regel geworden. Uitzendarbeid is in dit opzicht uitgegroeid tot veel meer dan een variabele van aanpassing of de weg naar duurzame indienstneming: het is een aangepaste en terugkerende manier van functioneren van ondernemingen om de behoefte aan arbeidskrachten zo precies mogelijk uit te kienen. Studentenarbeid is een ander voorbeeld geworden van de variabele werking van ondernemingen.

Bovendien zijn ondernemingen steeds meer projectmatig georganiseerd. Zij nemen mensen in dienst van wie de competenties rechtstreeks nuttig zijn in het kader van de uit te voeren projecten. Ze leiden ze niet meer op, of als ze dat wel doen, dan uitsluitend in zaken die rechtstreeks verband houden met de uitvoering van het project. Zodra dat afgewerkt of afgevoerd is, wordt het

cier et de recruter que de former, c'est cette solution que choisira l'entreprise. Mais, c'est aussi, le mode d'agir d'un nombre croissant de salariés, en demande croissante de flexibilisation des carrières et en recherche de sens. Nous sommes donc face à un univers caractérisé par des choix économiques très rationnels, très rapides dans un monde très instable, très peu prévisible et où la durée de vie des entreprises s'est énormément réduite. La durée de vie du salarié en entreprise reste, étonnamment, assez stable. Le marché du travail n'est plus la maison durable en pierre du pays. Il est aujourd'hui une tente : facile et rapide à monter, démonter et transporter.

En Belgique, ces phénomènes s'observent dans un environnement caractérisé par une densité très forte de PME dont la taille moyenne tourne autour de 10 personnes. 0,1 % seulement des entreprises comptent plus de 250 personnes. Si la valeur ajoutée par homme reste largement plus forte dans les grandes entreprises, les PME sont celles qui connaissent la plus grande dynamique de recrutement depuis la sortie de crise. Enfin, nous sommes définitivement entrés dans une économie de services puisque plus de la moitié des 611.078 entreprises belges sont actives dans ce secteur et près de la moitié des 2.802.427 salariés y travaillent. Dans ce marché, les pénuries de main d'œuvre sont criantes. Pour diverses raisons, nous sommes le pays de l'OCDE où elles sont les plus importantes. Et ce phénomène va en s'accroissant.

C'est dire la difficulté dans un tel cadre de libérer un travailleur-réserviste.

A côté de cela, nous connaissons un chômage de masse, constitué de personnes dont les qualifications ne sont pas en rapport avec les besoins du marché. En caricaturant à peine, il faut considérer que la moitié des demandeurs d'emploi ont un niveau d'étude maximum équivalant au secondaire inférieur et deux ans de chômage !

Quelle est la situation des réservistes face au monde du recrutement ?

Etrange question. Nous sommes si peu nombreux que peu de recruteurs doivent en avoir vu au cours des

voortbestaan van het contract veel sneller opnieuw door beide partijen in vraag gesteld dan vroeger. Als er voor het volgende project competenties nodig zijn waarvoor mensen ontslaan en weer aanwerven minder duur zal zijn dan ze opleiden, dan zal de onderneming voor die oplossing kiezen. Dat is echter ook de manier waarop steeds meer loontrekkenden de zaken aanpakken. Bij hen neemt de vraag naar flexibele loopbanen toe en zij gaan steeds meer op zoek naar betekenis. Wij staan dus oog in oog met een wereld die gekenmerkt wordt door zeer rationele en zeer snelle economische keuzes, in een zeer onstabiele, zeer weinig zichtbare wereld, waar de levensduur van ondernemingen enorm ingekort is. De levensduur van de loontrekkende in de



onderneming blijft in deze context verbazingwekkend genoeg vrij stabiel. De arbeidsmarkt is echter niet meer het stevige, bakstenen huis dat het ooit was. Het is nu een tent: gemakkelijk en snel op te zetten, af te breken en te vervoeren.

In België zien we deze fenomenen in een omgeving die gekenmerkt wordt door een zeer sterke dichtheid van kmo's met een gemiddelde grootte van ongeveer 10 personen. Slechts 0,1 % van de ondernemingen telt meer dan 250 personen. Terwijl de toegevoegde waarde per werknemer grotendeels sterker blijft in de grote ondernemingen, zijn de kmo's de bedrijven die de grootste dynamiek van rekrutering kennen sinds we uit de crisis gekomen zijn. Tot slot zijn wij definitief een diensteneconomie inge-

gaan. Meer dan de helft van de 611.078 Belgische ondernemingen is immers actief in deze sector en bijna de helft van de 2.802.427 loontrekkenden werkt er. Op deze markt zijn de tekorten aan arbeidskrachten schrijnend. Om diverse redenen zijn wij het OESO-land waar die tekorten het grootst zijn. En dat fenomeen neemt alleen maar toe.

U moet niet vragen hoe moeilijk het is om in een dergelijk kader een werknemer-reservist vrij te maken.

Daarnaast is er een massale werkloosheid, die bestaat uit mensen van wie de kwalificaties niet aansluiten bij de behoeften van de arbeidsmarkt. De helft van de werkzoekenden heeft een studieniveau dat gelijk staat met het lager middelbaar en twee jaar werkloosheid! Nee, dit is geen karikatuur.

cinq dernières années. De plus, l'image qu'ils pourraient s'en faire est très éloignée de notre réalité actuelle. Sans oublier que la majorité des recruteurs est aujourd'hui constituée de femmes et, déjà, de la génération Y ou Z pour qui la Défense est une totale inconnue, et souvent, plutôt effrayante.

Un énorme travail est à réaliser. Et il est enthousiasmant. La Défense est terra incognita pour la majorité des entreprises. Or, des synergies sont possibles et indispensables. Les entreprises regorgent d'expertise utile, voire indispensable à la Défense. La Réserve est une mine à exploiter. Pas plus tard que ce matin, dans mon entreprise, un profil pointu en matière de communication, m'interrogeait pour savoir si elle pourrait représenter une valeur ajoutée pour la Défense. Jusqu'ici, elle ne s'était jamais interrogée sur la valorisation possible de son savoir et de son savoir-faire au sein de la Défense. C'est normal mais il faudrait pouvoir générer cette réflexion.

La notion d'Employer Support refait surface au sein de la Défense dans le cadre de la modernisation du concept de réserve. Qu'en pensez-vous ?

La première fois que j'ai entendu parler de ce concept, c'était au tournant des années 2000. J'avais même reçu cette fonction en cumul au sein du Régiment où je servais. Après deux réunions préparatoires à Bruxelles, je n'en ai plus jamais entendu parler.

Ma crainte est que le concept d'Employer Support soit un concept marketing qui évite de se poser les questions qui font mal. Au vu du paysage que je vous ai peint de la réalité de l'entreprise, je ne crois pas qu'octroyer un Pin's « Friend of Defence » fasse sens. Sauf, si ceci vient en soutien d'une approche très complète de services simples, efficaces et efficaces qui fassent sens pour l'entreprise avec un retour sur investissement qui soit directement chiffrable.

La Défense a-t-elle initié un dialogue avec le monde de l'entreprise sur la notion de réserve ?

C'est imminent. Et c'est une bonne chose car ce dialogue n'a jamais existé jusqu'ici et parce qu'il est indispensable si l'on veut bâtir une nouvelle réserve qui trouve l'appui minimum indispensable des employeurs.

Ceci n'a rien d'évident. Le 20 juin dernier, j'ai eu à exposer en Commission Défense de la Chambre des Représentants, la position de la fédération des prestataires en matière RH (entreprises de recrutement, d'intérim, etc...), qui est mon employeur. Pour la première fois, il était demandé au Conseil d'Administration d'une fédération dont le cœur de métier est l'em-

Wat is de situatie van de reservisten tegenover de rekruteringswereld?

Vreemde vraag. Wij zijn met zo weinig dat maar een handvol rekruteerders er de afgelopen vijf jaar één gezien kan hebben. Bovendien staat het beeld dat zij zich van hen kunnen vormen zeer ver af van onze huidige werkelijkheid. Zonder te vergeten dat de meeste rekruteerders vandaag vrouwen zijn, en dan nog vrouwen van generatie Y of Z, voor wie Defensie een volstrekte en vaak afschrikwekkende onbekende is.

Er is een berg werk te verzetten. En dat is inspirerend. Defensie is voor de meeste ondernemingen onbekend terrein. Welnu, synergieën zijn mogelijk en onontbeerlijk. De ondernemingen bulken van de expertise die nuttig, ja, zelfs onontbeerlijk is voor Defensie. De reserve is een te ontginnen mijn. Vanochtend nog kreeg ik in mijn bedrijf de vraag van een vrouw met een specifiek profiel op het gebied van communicatie. Zij wilde weten of zij een toegevoegde waarde kon betekenen voor Defensie. Tot nog toe had zij zich nog nooit afgevraagd of ze haar kennis en haar knowhow bij Defensie te gelde zou kunnen maken. Dat is normaal, maar deze denk-oefening zou een automatisme moeten worden.

Het begrip Employer Support komt weer aan de oppervlakte in het kader van de modernisering van het concept reserve. Wat vindt u daarvan?

De eerste keer dat ik over dit concept hoorde praten, was omstreeks de jaren 2000. Ik had deze functie er zelfs bovenop gekregen bij het regiment waar ik diende. Na twee voorbereidende vergaderingen in Brussel heb ik er nooit meer iets over gehoord.

Mijn vrees is echter dat het concept Employer Support een marketingconcept is dat zichzelf liever geen pijnlijke vragen stelt. Gezien het landschap dat ik u geschetst heb van de realiteit van de onderneming geloof ik niet dat een pin van "Friend of Defence" uitreiken zin heeft. Behalve als die er komt ter ondersteuning van een zeer volledige benadering van eenvoudige, doeltreffende en efficiënte diensten waar de ondernemingszin centraal staat, met een return on investment die rechtstreeks te becijferen is.

Is Defensie met de bedrijfswereld een dialoog aangaan over het begrip reserve?

Dat zit eraan te komen. En dat is een goede zaak, omdat deze dialoog tot nog toe onbestaande was en omdat hij onontbeerlijk is als we een nieuwe reserve willen opbouwen die op het noodzakelijke minimum aan steun van de werkgevers kan rekenen.

Dat is verre van evident. Op 20 juni jongstleden kreeg ik de kans om bij de Commissie Defensie van de Kamer

ploi de donner son avis sur la mise en œuvre d'une réserve new look, plus vaste et plus disponible.

Leur raisonnement tenait en 4 points :

Oui, ces entreprises sont conscientes du risque sécuritaire et comprennent qu'elles doivent en assumer une partie de la charge ;

Non, penser que les soft skills qu'un réserviste acquiert en cette qualité ne sont pas une compensation suffisante à son absence ;

Oui, la Défense peut éventuellement procurer des hard skills utiles à l'entreprise mais, sous réserve d'inventaire, elles ne semblent pas constituer un atout suffisant par rapport aux besoins en réservistes. Dès lors, un système de compensation (financière) doit être discuté ;

Les principes issus du droit européen comme le Same Level Playing Field ou le User Pay System doivent s'appliquer, c'est-à-dire qu'il convient d'octroyer un statut égal pour le réserviste à celui du personnel d'active.

Ce point de vue est intéressant car il reflète les positions d'entreprises qui accompagnent, chaque année, plus de 850.000 personnes sur le marché du travail belge.

Vous avez aussi témoigné en Commission de la Défense de la Chambre des Représentants de votre expérience de réserviste après avoir exposé la position de votre employeur. Vos opinions personnelles rejoignent-elles celles de votre employeur ?

C'était un exercice difficile que de devoir exposer deux positions. A titre personnel, j'endosse complètement les positions de mon employeur. Mais, il y a plus à dire.

Je pense qu'il sera indispensable de (re)trouver un système qui permette de garantir au réserviste et à la Défense de s'assurer du retour du réserviste lorsque c'est nécessaire (sauf cas exceptionnels). Il me paraît illusoire de croire qu'une réserve puisse se reconstruire en comptant sur la négociation individuelle entre l'employeur et le réserviste, sur base de la bonne volonté de chacun. En procédant comme suit, on se condamne à pérenniser la méthode actuelle qui consiste, pour l'écrasante majorité d'entre nous, à recourir aux congés annuels ou sans solde avec les effets négatifs que cela comporte (perte de jours de congés l'année subséquente, perte de droits de pension, difficultés familiales éventuelles, etc...). Je crains qu'il ne faille réintroduire une dose de contrainte pour rendre possible le retour du réserviste vers son Unité. J'espère que ce point n'est pas sous-estimé.

van Volksvertegenwoordigers het standpunt van mijn werkgever, de federatie van HR-dienstverleners (rekruteringsondernemingen, uitzendondernemingen, enz., ...) uiteen te zetten. Voor het eerst werd de raad van bestuur van een federatie die als core business werkgelegenheid heeft, gevraagd haar licht te laten schijnen op de uitvoering van een reserve new look, uitgebreider en meer beschikbaar.

Hun redenering omvatte vier punten:

Ja, deze ondernemingen zijn zich bewust van het veiligheidsrisico en begrijpen dat zij een deel van de last daarvan moeten van dragen.

Nee, de soft skills die een reservist in deze hoedanigheid verwerft, vormen geen voldoende compensatie voor zijn afwezigheid.

Ja, Defensie kan eventueel hard skills leveren die nuttig zijn voor de onderneming maar, tenzij er een inventaris wordt aangelegd, lijken zij geen voldoende troef te vormen ten aanzien van de behoefte aan reservisten. Er moet dus gesproken worden over een systeem van (financiële) compensatie.

De principes die afkomstig zijn van het Europees recht, zoals het Same Level Playing Field of het User Pay System, moeten worden toegepast. Dat wil zeggen dat de reservist een statuut moet krijgen dat gelijk is aan dat van het actieve personeel.

Dat is een interessant standpunt, want het geeft de standpunten van ondernemingen weer die elk jaar meer dan 850.000 personen op de Belgische arbeidsmarkt begeleiden.

In de Commissie Defensie van de Kamer van Volksvertegenwoordigers hebt u ook getuigd over uw ervaring als reservist na het standpunt van uw werkgever te hebben uiteengezet. Sluiten uw persoonlijke meningen aan bij die van uw werkgever?

Twee standpunten moeten uiteenzetten was een moeilijke oefening. Persoonlijk sta ik vierkant achter de standpunten van mijn werkgever. Maar er valt meer te zeggen.

Volgens mij zal het onontbeerlijk zijn (opnieuw) een systeem te vinden waarmee de reservist en Defensie erop kunnen rekenen dat de reservist terugkeert wanneer dat nodig is (behalve in uitzonderlijke gevallen). Het lijkt me een illusie te geloven dat men een reserve kan opbouwen door te rekenen op de individuele onderhandeling tussen de werkgever en de reservist, op basis van de goede wil van beide. Op deze manier veroordelen we onszelf tot het voortbestaan van de huidige methode die, voor de overgrote meerderheid onder ons,

Je plaide aussi pour une simplification administrative radicale. Si l'ambition est de compter de 3 à 5.000 réservistes, il est économiquement inacceptable de créer un système dédié. Un peu de lean management ne fera pas de mal. Au contraire, on en tirera des bénéfices importants. Toute différence de statut par rapport à l'active entretient un inutile sentiment de méfiance et s'oppose à l'intégration maximale de ces deux formes de main d'œuvre appelées à collaborer chaque jour un peu plus. Il me semble que le concept qui traduit le mieux l'ambition nécessaire est : militaire à temps plein ou militaire à temps partiel plutôt qu'active ou réserve. Ce faisant, la gestion pourra être opérée au plus bas échelon, celui qui connaît le mieux le réserviste et les besoins de l'Unité.

Par ailleurs, il convient de considérer les employeurs privés comme publics (contrairement à l'intuition, ces derniers ne sont pas toujours ceux qui facilitent le plus la vie des réservistes). Les exigences actuelles des employeurs, privés comme publics sont telles que cela rend difficile l'acceptabilité du phénomène réserve. Il faut donc mettre sur la table une offre équilibrée, simple et durable. Le concept d'Employer Support s'y greffera comme le complément marketing et communication. Indispensable mais qui n'est pas le cœur du dispositif. Ne nous y trompons pas. Les bons sentiments ne suffiront pas, il va falloir parler argent sous quelque forme que ce soit.

Enfin, je plaide pour un concept aussi souple que possible. Notre visibilité sur l'évolution des besoins futurs est faible. Il faut se donner la possibilité de faire évoluer l'usage de la réserve au fil du temps. Nous serons la variable d'ajustement principale de la Défense d'ici 2035. Or, je crains que la cartographie des usages et des compétences actuelles (et de leur évolution) détenues par les réservistes ne soit pas encore assez claire pour montrer où sont les réservistes, ce qu'ils font (fonction civile ou militaire) et avec quelles compétences (civiles ou militaires, acquises de quelle manière).

Quel contenu voyez-vous au concept d'Employer Support ?



bestaat uit gebruik maken van de jaarlijkse vakantie of verlof zonder wedde nemen, met alle negatieve gevolgen van dien (verlies van vakantiedagen het jaar daarop, verlies van pensioenrechten, eventuele problemen met het gezin enz.). Ik vrees dat er een zekere mate van dwang nodig zal zijn om de terugkeer van de reservist naar zijn eenheid mogelijk te maken. Ik mag hopen dat dit punt niet onderschat wordt.

Ik pleit ook voor een radicale administratieve vereenvoudiging. Het is weliswaar de ambitie 3 tot 5.000 reservisten te hebben, maar het is economisch onaanvaardbaar om speciaal daarvoor een systeem tot stand te brengen. Een beetje 'lean management' zal geen kwaad kunnen. Integendeel, het zal ons heel wat voordelen opleveren. Elk verschil van statuut ten opzichte van de actieve dienst brengt een nodeloos gevoel van wantrouwen met zich mee en staat haaks op de maximale integratie van deze twee vormen van arbeidskrachten die worden opgeroepen om elke dag een beetje meer samen te werken. Volgens mij is het concept dat de noodzakelijke ambitie het best vertaalt het volgende: voltijds militair of deeltijds militair, in plaats van actief of reserve. Door dit te doen kan het beheer worden gevoerd op het laagste echelon, dat de reservist en de noden van de eenheid het beste

kent.

Alle werkgevers, zowel private als openbare, moeten trouwens in aanmerking worden genomen (raar maar waar, deze laatsten zijn niet altijd degenen die het leven van de reservisten het gemakkelijkst maken). De werkgevers, zowel de private als de openbare, stellen momenteel zo'n hoge eisen dat dit de aanvaardbaarheid van het fenomeen van reserve bemoeilijkt. Er moet dus een evenwichtig, eenvoudig en duurzaam aanbod op tafel komen. Het concept Employer Support zal zich daarop enten zoals marketing op communicatie wordt geënt. Dat is een onontbeerlijke aanvulling, maar één die niet centraal staat in het systeem. We mogen ons daar niet in vergissen. Goede bedoelingen volstaan niet. Er moet ook over geld worden gepraat, in welke vorm dan ook.

Tot slot pleit ik voor een zo soepel mogelijk concept.

Je ne pense pas que les entreprises, dans leur diversité, soient faciles à considérer comme un tout. Ce concept devra être segmenté pour répondre aux attentes.

Je reste très prudent sur la proximité Défense-entreprise. Elle est nécessaire et me semble indispensable. Mais, face aux contraintes des marchés publics, il faudra trouver un comment allier proximité tout en évitant les écueils de la loi. Il me semble qu'il ne faille pas trop faire miroiter la possibilité de fournir la Défense par une meilleure proximité au travers de ce concept. Je ne crois pas non plus que les réservistes soient en attente d'une belle-mère qui interfère entre lui et son employeur. Par contre, une valorisation des entreprises qui « jouent le jeu » avec leurs salariés-réservistes me semble un levier.

Je crois aussi aux vertus des « voyages scolaires » c'est-à-dire à la vertu de rencontrer l'univers de travail de l'autre et aux possibilités que cela génère de collaborations. Plus il y aura de lieux d'échange, de personnes qui se rencontrent, plus les chances de progression me semblent grandes.

Enfin, rien ne sert de réinventer la roue. Nos voisins immédiats sont des sources d'inspiration bien utiles. Les exemples français et britanniques doivent nous inspirer. Il en existe certainement d'autres.

Quels sont les défis RH communs à la Défense et aux employeurs civils ?

(Après un instant de réflexion) A peu près, tous. De façon très large, la Défense recherche des personnes avec des compétences techniques mais aussi comportementales. Elle est en compétition dans cette guerre des talents avec les employeurs civils, mais aussi, avec les autres employeurs publics. La Défense doit soigner son Employer branding mais elle dispose d'atouts considérables dans cette lutte. La Défense est parfaitement consciente des exigences du marché, de ses atouts et de ses faiblesses et je vois beaucoup de chantiers avancer bon train. Mais la Défense constitue aussi l'un des derniers employeurs susceptibles de recruter une partie de notre population faiblement qualifiée. Cet atout est insuffisamment mis en valeur par la Défense ou par les Services Publics de l'Emploi.

La présence de réservistes est non seulement un élément indispensable du fonctionnement mais il est aussi un élément, parmi d'autres, du lien armée-nation. Et je crois beaucoup à la fertilisation d'un univers par l'autre. A titre personnel, je ne suis pas peu fier d'avoir participé à l'introduction du droit à l'outplacement pour certains militaires qui rejoindront le civil et de préparer l'arrivée des intérimaires à la Défense. Comme, mes déploiements à l'étranger dans des struc-

Wij hebben maar weinig zicht op de evolutie van de toekomstige noden. Wij moeten onszelf de mogelijkheid geven het gebruik van de reserve in de loop van de tijd te laten evolueren. Tegen 2035 zullen wij de voornaamste aanpassingsvariabele van Defensie zijn. Ik vrees dat de kaart van de huidige gewoonten en competenties (en van de evolutie ervan) die de reservisten in handen hebben, niet duidelijk genoeg is om te laten zien waar de reservisten zitten, wat ze doen (burgerlijke of militaire functie) en welke competenties ze hebben (burgerlijke of militaire, op welke manier ze ook verworven zijn).

Welke inhoud ziet u in het concept van Employer Support?

Ik denk niet dat de ondernemingen, in al hun diversiteit, makkelijk onder één noemer te vangen zijn. Dit concept zal moeten worden gesegmenteerd om aan de verwachtingen te voldoen.

Ik blijf zeer voorzichtig over de toenadering tussen Defensie en de bedrijfswereld. Ze is noodzakelijk en lijkt me onontbeerlijk. Maar tegenover moeten we met de beperkingen van de openbare opdrachten goed optellen. Ik vind dat we niet te veel rekening moeten houden met de mogelijkheid om Defensie via dit concept te voorzien van een betere toenadering. Ik geloof ook niet dat de reservist zit te wachten op een "schoonmoeder" die zich komt bemoeien met de relatie tussen hem en zijn werkgever. Anderzijds denk ik dat een opwaardering van de ondernemingen die "het spel meespelen" met hun loontrekkenden-reservisten een hefboom kan zijn.

Ik geloof ook in de deugden van de "schoolreizen", d.w.z. de deugd om kennis te maken met de arbeidswereld van de ander en met de mogelijkheden die dat oplevert op het stuk van samenwerkingen. Ik zie het zo: hoe meer ruimte er is voor uitwisseling, voor mensen die elkaar ontmoeten, hoe meer kansen op vooruitgang.

Bij het wiel heruitvinden is tenslotte niemand gebaat. Onze naaste burens zijn zeer nuttige inspiratiebronnen. De Franse en Britse voorbeelden moeten ons inspireren. Er zijn er zeker nog andere.

Welke HR-uitdagingen hebben Defensie en de burgerwerkgevers gemeenschappelijk?

(Denkt even na) Bijna allemaal. Defensie is in zeer grote mate op zoek naar mensen met technische, maar ook gedragsmatige competenties. In deze 'war for talent' concurreert ze met de burgerwerkgevers, maar ook met de andere overheidswerkgevers. Defensie moet haar employer branding verzorgen, maar kan in deze strijd

tures d'Etats-majors diverses m'ont permis d'y trouver de l'inspiration pour modifier radicalement le fonctionnement de la fédération pour laquelle je travaille. Voire, réfléchir à l'acquisition d'un logiciel développé pour la Défense mais dont le civil commence à s'emparer, compte tenu de sa supériorité qualitative. On peut parler de Cross cultural management.

A titre personnel, quel genre de réserviste êtes-vous ?

Mon parcours est simple. Dès mon service militaire, j'ai eu la chance de pouvoir approfondir des compétences strictement militaires qui ont été, jusqu'il y a environ trois ans, la seule raison pour laquelle la Défense me rappelait. Mon souhait était d'ailleurs celui-là.

Dans le cadre de mon activité civile, la Défense et mon employeur civil entretenaient des relations épisodiques. Ces échanges ont abouti à la mise en œuvre de programmes d'outplacement au sein de la Défense. Voilà trois, j'ai été rappelé pour travailler sur le volet RH de la vision stratégique. Pour la première fois, mes compétences civiles prenaient sens au sein de la Défense et j'y ai trouvé une grande satisfaction. J'ai recommencé cette année à travailler sur les problématiques RH. Une fois encore, avec une écoute, une ouverture et des interlocuteurs de première qualité, sans tabous. Les premiers résultats, que ce soit sur la Réserve, le recours à l'intérim ou d'autres pistes encore ne manqueront pas de se concrétiser dans les prochains mois. L'approfondissement de mes connaissances militaires et leur mise en situation réelle reste mon premier ancrage militaire mais cette combinaison me convient parfaitement. Dommage que les années ne comptent pas plus de 365 jours pour me permettre de prester plus au bénéfice tant de la Défense que de Federgon.

aanzienlijke troeven uitspelen. Defensie is zich zeer goed bewust van de eisen, troeven en zwakke punten van de markt en ik zie heel wat werven waar het goed vooruit gaat. Defensie is echter ook een van de laatste werkgevers die jobkansen bieden aan een laaggeschoold gedeelte van onze bevolking. Defensie of de openbare diensten voor arbeidsbemiddeling zetten deze troef onvoldoende in de verf.

De aanwezigheid van reservisten is niet alleen een element dat onontbeerlijk is voor de werking, ze maakt ook deel uit van onder andere het verband tussen leger en natie. En ik geloof heel erg in de bevruchting van de ene wereld door de andere. Persoonlijk ben ik er niet weinig trots op dat ik meegewerkt hebt om het recht tot outplacement ingevoerd hebben voor bepaalde militairen die de overstap maken naar de burgerwereld en bezig ben met de voorbereiding van de komst van uitzendkrachten bij Defensie. Anderzijds heb ik door mijn militaire ervaring in het buitenland, in totaal andere omstandigheden, de inspiratie gevonden om de werking van de federatie waarvoor ik werk, radicaal te veranderen. Ik denk ook even na om beroep te doen tot een softwareprogramma dat voor Defensie werd ontwikkeld, maar die de burgerwereld zich begint eigen te maken. We kunnen spreken van 'cross cultural management'.

Welk soort reservist bent u persoonlijk?

Ik heb een eenvoudig parcours afgelegd. Vanaf mijn militaire dienst kreeg ik de kans strikt militaire competenties uit te diepen. Tot voor drie jaar was dat de enige reden waarvoor Defensie mij terugriep. Dat wou ik trouwens ook.

In het kader van mijn burgeractiviteit onderhielden Defensie en mijn burgerwerkgever sporadische betrekkingen. Deze uitwisselingen hebben geleid tot de uitvoering van outplacementprogramma's binnen Defensie. Drie jaar geleden werd ik teruggeroepen om te werken aan het HR-gedeelte van de strategische visie. Voor het eerst kon ik mijn burgercompetenties gebruiken bij Defensie en dat schonk me veel voldoening. Dit jaar stortte ik me opnieuw op de HR-problematiek. Andermaal met een luisterend oor, een open houding en gesprekspartners van topkwaliteit, zonder taboes. De eerste resultaten, of die nu verband houden met de reserve, met het gebruik van uitzendarbeid of met andere mogelijkheden, zullen de komende maanden zeker concreet duidelijk worden. De uitdieping van mijn militaire kennis en de praktische toepassing ervan blijven mijn eerste militaire verankering, maar deze combinatie is perfect voor mij. Jammer dat een jaar maar 365 dagen telt, anders kon ik me nog meer ten dienste stellen van zowel Defensie als Federgon.

Conseillers moraux : la morale au service du militaire

Moreel consulenten : de moraal ten dienste van de militair

1MT (R) Degaille Loris & VTZ (R) Reynaerts Emmanuel

Le stand du Service d'Assistance Religieuse et Morale, le SARM, le service qui rassemble les conseillers moraux et les aumôniers catholiques, protestants, israélites et, plus récemment, musulmans est presque devenu une évidence au sein de la Compétition Nationale des Cadres de Réserve étant donné sa présence régulière ces dernières années. Il était temps d'en savoir plus sur le conseiller moral de service Emmanuel Reynaerts, coordinateur de ce stand depuis le début.

De stand van de Dienst Morele en Religieuze Begeleiding, DRMB, de dienst die de moreel consulenten en de katholieke, protestante, israëlitische en, sinds kort, moslim aalmoezeniers verenigt, is bijna een evidentie geworden binnen de Nationale Competitie van de Reservekaders aangezien haar regelmatige aanwezigheid de laatste jaren. Het werd tijd om meer te weten te komen over moreel consulent van dienst Emmanuel Reynaerts, coördinator van deze stand sinds het begin.

Monsieur le conseiller moral, vous avez participé quatre fois à la compétition en tant qu'organisateur; pouvez-vous nous donner vos impressions sur celle-ci ?

Mijnheer de moreel consulent, u heeft vier keer deelgenomen aan de competitie als organisator, kan u ons uw indruk geven?

La Compétition Nationale des Cadres de Réserve est d'abord d'une activité de cohésion : elle donne l'opportunité aux réservistes de se rencontrer au-delà de leurs unités ou de leurs fonctions voire même de leurs composantes. Cela permet l'échange d'informations. Et c'est là déjà le deuxième avantage : cette compétition enrichit la connaissance des réservistes. C'est de plus en plus important étant donné que la formation militaire de la « nouvelle réserve » est plus limitée par rapport à la réserve issue du service militaire ou du service actif. La compétition est une activité nécessaire ; j'espère qu'elle continuera à exister, sous cette forme ou une autre.

De Nationale Competitie van de Reservekaders is ten eerste een cohesieactiviteit: ze geeft de opportuniteit aan de reservisten om elkaar te ontmoeten los van hun eenheid of hun functies, zelfs ook los van hun component. Dit laat de uitwisseling van informatie toe. En daarin schuilt het tweede voordeel: deze competitie verruimt de kennis van de reservisten. Dit is steeds belangrijker aangezien de militaire vorming van de "nieuwe reserve" beperkter is dan de vorming van de reserve die uit de militaire dienst en uit de actieve dienst komen. De competitie is dus een noodzakelijke activiteit; ik hoop dat ze verder zal bestaan, onder deze of onder een andere vorm.

Quelle importance cela avait pour vous d'y participer ?

Hoe belangrijk was het voor u om hieraan deel te nemen?

Il est important pour le (la) réserviste de connaître les acteurs de la Défense : il ou elle doit savoir quels services existent et quelles sont leurs tâches afin qu'il ou elle puisse faire appel à eux en temps voulu ou conseil-

Het is belangrijk voor de reservist om de actoren van Defensie te kennen: hij/zij moet weten welke diensten er bestaan en wat hun taken zijn zodat hij/zij ten gepaste tijd hierop beroep kan doen of het kader kan aanraden om het te doen. De DRMB focust samen met an-



ler le cadre de le faire. Le SARM se concentre avec d'autres acteurs sur l'aide psychosociale, toujours de manière discrète avec tout autant de pertinence. La compétition est pour nous une opportunité de donner plus de notoriété à nos activités nombreuses et diverses sur le terrain.

Qu'avez-vous pensé de l'état d'esprit général ?

Les participants sont motivés : ils s'investissent dans les épreuves qu'elles soient sportives ou autres, ils veulent apprendre. Les compétiteurs sont là pour faire autre chose que leur travail de tous les jours. Je tiens à mentionner que l'esprit de camaraderie reprend le dessus dès la fin de la compétition et c'est une bonne attitude. Il est bon d'essayer de se surpasser pendant les épreuves mais le caractère convivial de la compétition facilite le rapprochement entre les personnes, et c'est encore plus important que les performances.

Vous êtes-vous senti bien intégré au sein du personnel de la réserve ?

Je suis moi-même réserviste actif et j'ai participé pendant plusieurs années à la compétition en tant que compétiteur. Je savais donc assez clairement à quoi m'attendre et je me sens bien intégré.

L'intégration du SARM parmi les réservistes dépend souvent de l'intégration dans les unités auxquelles les réservistes sont attachés. Et cette intégration dans l'unité dépend, elle-même, en grande partie de la présence régulière d'un représentant du SARM en son sein, de l'historique de l'unité sans oublier la volonté du chef de corps.

En ce qui concerne la présence régulière de conseillers moraux dans les unités, je tiens à préciser que les conseillers moraux ne sont que 7 pour toute la Belgique. Nous sommes des acteurs de terrain, des acteurs de première ligne. Cela demande notre présence dans les quartiers mais aussi en manœuvre et en mission. Il s'agit souvent de combiner plusieurs tâches à la fois, mais c'est cela qui fait l'intérêt de notre fonction.

Je remarque que, depuis un certain nombre d'années, de plus en plus de réservistes nous (re)connaissent. Notre notoriété augmente mais il reste encore beaucoup de travail.

Pouvez-vous nous expliquer votre mission auprès des militaires ?

La tâche première d'un conseiller moral consiste à offrir une assistance morale à tous les militaires et à tout

dere actoren, op psychosociale ondersteuning, steeds op discrete wijze, maar daarom niet minder betekenisvol. Deze competitie is een gedroomde kans voor ons om ruchtbaarheid te geven aan onze talrijke en verscheidene werkzaamheden op het terrein.

Wat dacht u over de algemene ingesteldheid?

De deelnemers zijn gemotiveerd, ze "gaan ervoor" in alle proeven, sportief of niet, ze willen leren. De competitoren zijn daar om iets anders te doen dat wat ze dagelijks gewoon zijn. Ik wens te melden dat de kameradschap altijd de bovenhand krijgt op het einde en dat is een goede zaak. Het is goed om te proberen zichzelf te overtreffen tijdens de proeven maar het conviviale karakter van de competitie brengt mensen dichter bij elkaar, en dat is nog belangrijker dan de scores.

Was u goed geïntegreerd binnen het personeel van de reserve?

Ik ben zelf actieve reservist en in die hoedanigheid heb ik meermaals deelgenomen aan de competitie als competitor. Ik wist dus vrij goed waaraan ik begon en ik voel mij goed geïntegreerd.

De integratie van de DRMB bij de reservisten hangt af van de integratie binnen den eenheden waaraan de reservisten verbonden zijn. En deze integratie binnen de eenheden hangt vaak zelf af van de regelmatige aanwezigheid van een vertegenwoordiger van de DRMB in haar midden, van de geschiedenis van de eenheid zonder de wens van de korpsverste te vergeten.

Wat de regelmatige aanwezigheid betreft van moreel consulents in de eenheden, wens ik te verduidelijken dat er 7 moreel consulents zijn voor heel België. We zijn terreinwerkers, actoren van de eerste lijn. Dit vraagt onze aanwezigheid in de kwartieren maar ook op oefening en op zending. Vaak is het multitasken, maar dat maakt de job nu net zo boeiend.

Ik merk op dat sinds een paar jaar, steeds meer reservisten ons (her)kennen. Onze kenbaarheid gaat erop vooruit maar er is nog werk aan de winkel.

Zou u uw opdracht bij de militairen kunnen verduidelijken?

De eerste taak van en moreel consulent bestaat erin om morele bijstand te verlenen aan alle militairen en aan alle leden van het burgerpersoneel van Defensie. Vanuit een vrijzinnige humanistische overtuiging waarbij de mens centraal staat, staat de morele bijstand open voor iedereen, zonder beperkingen van leeftijd, religieuze of politieke overtuigingen, geslacht, nationaliteit of in-



le personnel civil de la Défense. Elle est animée d'une conviction laïque dans laquelle l'homme occupe une place centrale ; elle s'adresse à tous, sans limites liées à l'âge, au sexe, à la nationalité, aux croyances religieuses, aux options politiques ou aux revenus de la personne.

L'assistance morale implique une écoute attentive. Le conseiller moral est toujours disponible pour une conversation conviviale et confidentielle. Les situations sont appréciées librement, objectivement, sans préjugés et de manière responsable et critique. Notre cadre de référence est la laïcité pour qui l'Homme est au centre des préoccupations, créateur et acteur de ses propres valeurs basées sur le respect et la dignité humaine.

Concrètement, il s'agit d'entretiens et de counselings individuels mais aussi de moments de réflexion individuels et collectifs et de cérémonies laïques (naissance, union, funérailles, ...). Donner du sens est l'élément clé.

Nous travaillons dans l'ombre, avec humilité et discrétion. Comme la confidentialité est un élément essentiel de notre counseling journalier, on évite d'office d'être sous les projecteurs...

Vous êtes donc comme les assistants sociaux mais avec la morale et la spiritualité en plus ?

Il est évident que nous avons de nombreuses tâches en commun avec les autres acteurs psychosociaux à la Défense comme les assistants sociaux, les conseillers en opérationnalité mentale (COM), les psychologues, les personnes de confiance et quelques autres services. Nous avons toutefois chacun nos spécificités. Il s'agit, pour moi, de collaborer avec tous ces services afin que, tous ensemble, nous assurions le soutien psychosocial du personnel. Le bien-être du personnel est prioritaire.

Les conseillers moraux sont tous les jours sur le terrain dans les unités mais aussi lors des exercices, des manœuvres et des missions. Notre présence nous permet de ressentir ce qui se vit au sein d'une unité. Il s'agit d'un processus continu. C'est pourquoi nous entreprenons parfois des actions à volonté de prévention ou de sensibilisation.

Comme tous les acteurs psychosociaux, nous pratiquons l'écoute attentive. C'est le point de départ de l'assistance morale. Mais nous avons une tâche spécifique supplémentaire : l'action de conseil. Nous voulons d'abord que nos clients aient une vision claire de leur situation. Nous allons nous efforcer ensuite à aider la personne à poser des choix personnels suite à

komsten van de persoon.

De morele bijstand impliceert een luisterend oor. Bij de moreel consulent kan je steeds terecht voor een warm en confidencieel gesprek. De hulpvragen worden vrij, objectief, kritisch, onbevooroordeeld en verantwoordelijk geanalyseerd. Ons referentiekader is het vrijzinnig humanisme, waarin de Mens centraal staat en schepper is van eigen waarden, berustend op respect en menselijke waardigheid.

Concreet betekent dit individuele gesprekken en counseling maar ook individuele en collectieve bezinningsmomenten en vrijzinnige plechtigheden (geboorte, relatie, rouw, ...). Zin geven staat daarbij centraal.

We werken inderdaad veelal in de luwte van de bescheidenheid en de discretie omdat vertrouwelijkheid een belangrijk speerpunt is in onze dagdagelijkse counseling, en dan vermijd je sowieso de schijnwerpers...



U bent dus een soort sociaal assistent maar met de moraal en de spiritualiteit erbij?

Het is duidelijk dat we vele taken delen met andere psychosociale actoren binnen Defensie zoals de sociaal assistenten, de raadgevers mentale operationaliteit (RMO), de psychologen, de vrouwenspersonen en een paar andere diensten. We hebben nochtans onze specificiteit. Het is belangrijk voor mij om samen te werken

met alle andere diensten zodat we, samen, de psychosociale ondersteuning van het personeel verzekeren. Het welzijn van het personeel moet voorrang krijgen.

De moreel consulenten zijn dagdagelijks aanwezig op het terrein in de eenheden maar ook tijdens de oefeningen, manoeuvres en zendingen. Onze aanwezigheid zorgt ervoor dat er een aanvoelen is met wat leeft in de eenheden. Het is een continu proces, vandaar dat we soms ook preventief en sensibiliserend optreden.

Zoals alle psychosociale actoren, luisteren we op een actieve manier. Het is de basis van de morele bijstand. Maar we hebben een bijkomende taak: de adviesfunctie. Wij willen eerst dat onze cliënten inzicht krijgen in hun situatie. We gaan daarna trachten hem/haar te helpen bij het maken van keuzes naar aanleiding van dit inzicht. Wij geven geen oplossingen maar we geven advies op basis van de specifieke toestand van elk individu, met respect voor de individuele visie, zonder beoordeling. De moreel consulent staat open voor elk onderwerp, zonder taboes.

Als personeelslid van Defensie, heeft u de mogelijkheid gehad om op het terrein te gaan bij onze ontplooi-

cette vision. Nous ne donnons pas de solutions mais nous conseillons en fonction de la situation spécifique de chaque personne, en respectant ses vues personnelles, en ne la jugeant pas. Le conseiller moral aborde tous les sujets, sans tabous.

En tant que personnel de la Défense, avez-vous eu la possibilité d'aller sur le terrain auprès de nos troupes déployées ? Si oui, qu'elles étaient vos impressions ?

J'ai participé en tant que conseiller moral à de nombreuses missions et manœuvres depuis 2012, année de ma rentrée en service. Elles ont, pour la plupart, prises place à bord d'une des plateformes de la Marine (Atalanta III, African Partnership Program, Atalanta IV, Joint Warrior et Cooperative Venture) mais j'ai également été envoyé en Afghanistan. A plus de cette engagement opérationnel, j'étais également présent plusieurs fois à Bergen (Allemagne) pendant les manœuvres de la Medium Brigade et pendant les différents camps d'été et d'hiver de l'Ecole Royale Militaire. En 2018, plusieurs missions sont prévues à bord de la frégate Louise-Marie, du navire logistique Godetia et en Afghanistan.

Mes impressions sont que la Défense dispose d'un personnel compétent et efficace qui fait tout pour accomplir sa mission. Je suis toujours impressionné par sa volonté de réussir la mission malgré les difficultés liées aux budgets et aux capacités octroyés. C'est d'autant plus impressionnant quand on sait que la reconnaissance du « grand public » n'est pas toujours au rendez-vous. Je pense que l'image que le « grand public » a de la Défense est biaisée par un manque de connaissance et d'information. J'espère que cela va changer petit à petit. C'est un élément important pour la motivation du personnel.

Quelles sont vos autres tâches à la Défense ?

Le SARM a un lien historique avec les cérémonies à la Défense. Nous connaissons tous les célébrations en l'honneur des saint patrons de certaines unités. Il y a aussi les cérémonies laïques liées à la vie privée du personnel de la Défense comme les célébrations de naissance, d'union ou de funérailles. Nous organisons également des commémorations et des moments de recueillement.

Le SARM est également un centre de compétence pour les questions éthiques, religieuses et philosophiques. Ses membres sont les représentants uniques de leurs convictions au sein de la Défense.

Enfin, je mets l'accent sur notre disponibilité. Nos bureaux sont des lieux calmes et sereins où l'information

troepen? Indien ja, wat waren hun indrukken?

Als moreel consulent heb ik deelgenomen aan meerdere zendingen en oefeningen sinds 2012, het jaar van mijn indiensttreding. Ze vonden voor het merendeel plaats aan boord van één van de platforms van de Marine (Atalanta III, African Partnership Program, Atalanta IV, Joint Warrior en Cooperative Venture) maar ik ben eveneens gestuurd geweest naar Afghanistan. Naast deze operationele inzet, was ik eveneens een paar keer aanwezig in Bergen (Duitsland) tijdens de oefeningen van de Medium Brigade en tijdens de verschillende winter- en zomerkampen van de Koninklijke Militaire School. In 2018, staan verschillende zendingen op het programma aan boord van het fregat Louise-Marie, van het logistieke schip Godetia en in Afghanistan.

Mijn indrukken zijn dat Defensie over een bekwaam en efficiënt personeel beschikt dat er alles aan doet om zijn missie te volbrengen. Ik sta altijd versteld van de wil om de opdracht tot een goed einde te brengen spijts de budgetten en de systematische vermindering van capaciteit. Het is des te indrukwekkend als men weet dat de herkenning van het "groot publiek" niet altijd aanwezig is. Ik denk dat het "groot publiek" een vertekend beeld heeft van Defensie door een gebrek aan kennis en informatie; ik hoop dat dit beetje bij beetje zal veranderen. Het is belangrijk voor de motivatie van het personeel.

Wat zijn uw andere taken bij Defensie?

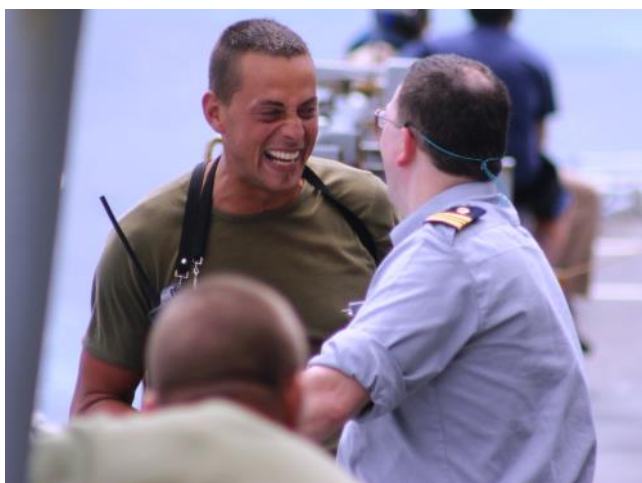
DRMB heeft een historische link met de plechtigheden

binnen Defensie. We kennen allemaal de vieringen ere van de patroonheiligen van bepaalde eenheden. Er zijn ook vrijzinnige vieringen die verbonden zijn met het privéleven van het personeel van Defensie zoals geboorteplichtigheden, relatieplechtigheden of rouwplechtigheden. Wij organiseren ook herdenkingen en bezinningsmomenten.

DRMB is eveneens een competentiecentrum voor ethische, religieuze en filosofische vragen. Zijn leden zijn de enige vertegenwoordigers van hun overtuigingen binnen Defensie.

Ten slotte, wens ik de nadruk te leggen op onze beschikbaarheid. Onze bureaus zijn rustige en serene plaatsen waar informatie beschikbaar is en waar gedachtewisselingen welkom zijn. Iedereen is er dus welkom om in alle rust en vertrouwelijkheid gehoord te worden en samen naar antwoorden te zoeken.

Waar kan men u vinden? Moet men een afspraak nemen? Houdt u permanenties?



est disponible et où l'échange d'idées est possible. Tout le monde y est donc le bienvenu pour être écouté en toute tranquillité et confidentialité et pour chercher ensemble des réponses.

Où peut-on vous trouver ? Faut-il prendre rendez-vous ? Y a-t-il des permanences ?

Notre répartition sur plusieurs unités et nos participations fréquentes à des missions à l'étranger nous obligent à avoir une politique de présence dans plusieurs unités à la fois. Pour être sûr de nous voir, il vaut donc mieux prendre rendez-vous. Il n'en reste pas moins qu'il ne faut pas hésiter à nous aborder si vous nous rencontrez dans les quartiers ou ailleurs.

Que diriez-vous à un jeune réserviste, qui vient de s'engager, pour l'encourager dans ses débuts ?

Je pense que l'armée est un environnement spécifique qui demande une période d'adaptation. Il est important d'être proactif dans la recherche d'information et surtout au début d'intensifier au maximum sa présence dans son unité afin d'être connu par le cadre. Il ne faut pas hésiter à faire connaître ses compétences aux personnes sans attendre une intervention ou aide extérieure. Il s'agit de chercher pro activement à décharger l'unité d'une partie de ses tâches. Participer aux formations militaires quand c'est possible est toujours un avantage. Il n'est pas impensable que la réserve arrive un peu à compenser le manque d'une certaine catégorie de personnel au sein de la Défense. Il s'agira pour la réserve d'être là quand on a besoin d'elle et je ne pense pas que cela devrait poser un problème.

Merci, Monsieur le Conseiller moral, pour votre participation à cette interview.

Onze verspreiding over meerdere eenheden en veelvuldige deelnames aan buitenlandse zendingen noopt er ons toe om tegelijkertijd een aanwezigheidspolitiek te hebben in verschillende eenheden. Om zeker te zijn om ons te ontmoeten, is het dus beter om een afspraak te nemen. Niettegenstaande moet men zeker niet aarzelen om ons aan te spreken indien u ons tegenkomt in het kwartier of ergens anders.

Wat zou u zeggen aan een jonge reservist die juist dienst genomen heeft, om hem of haar aan te moedigen?

Ik denk dat het leger een specifieke omgeving is die een aanpassing vergt. Het is belangrijk om proactief te zijn in het zoeken naar informatie en, zeker in het begin, om zoveel mogelijk aanwezig te zijn binnen de eenheid zodat men bekendheid verwerft bij het kader. Men moet niet aarzelen om zijn competenties te laten kennen aan de mensen zonder te wachten op een externe tussenkomst of hulp. Het gaat erom om proactief te zijn in het zoeken naar manieren om de eenheden te ontlasten van een deel van hun taken. Deelnemen aan de militaire vormingen is altijd een voordeel. Het is niet ondenkbaar dat de reserve erin zal slagen om het gebrek aan een bepaald soort personeel binnen Defensie te compenseren. Het zal de taak van de reserve zijn om present te zijn wanneer men haar nodig zal hebben maar ik denk niet dat dat een probleem zal zijn.

Bedankt, Mijnheer de moreel consulent, voor uw deelname aan dit interview.



Quel Leadership pour la génération Y ? Welk leadership voor generatie Y?

LCL (R) de Jamblinne de Meux Werner

Dans quelle mesure la Défense, en fonction de sa spécificité, peut-elle se calquer sur le monde des entreprises ?

Toute organisation se livre constamment à un art délicat qui est celui d'unir des énergies pour offrir un résultat optimal, or elles sont confrontées aux spécificités de la jeunesse d'aujourd'hui. Les jeunes adultes, plus connus sous le terme de génération Y, fonctionnent différemment et déstabilisent les managers qui s'investissent pour gérer et fidéliser ces ressources humaines.

Voyons tout d'abord en résumé les différences entre les générations :

- La génération silencieuse (1925 - 1945) > SERVIR > travail, loyauté, prudence
- La génération Baby-boomers (1946-1960) >DEVOIR > travail, conjugal, famille
- La génération X (1960-1980) > AVOIR > travail, statut, reconnaissance
- La génération Y (1980- 1995) >VIVRE > équilibre vie privée/vie professionnelle
- La génération Z (après 1995) > SOCIALISER > partage, lien avec les autres

La génération Y a fait son entrée dans le monde du travail et elle sera aussi celle des décideurs de demain ; pour savoir comment la gérer, il faut connaître ses attentes.

En voici une dizaine qui paraissent être les plus pertinentes :

- La recherche perpétuelle de sens
- Une ambiance de travail
- Une communication transparente
- Des valeurs fortes et concrètes
- Un feed-back permanent
- Une impatience à plus de responsabilités
- Une loyauté mesurée
- Un équilibre vie privée- vie professionnelle
- Une autorité de compétence
- Une rémunération liée à la performance

In hoeverre kan Defensie, volgens haar specificiteit, een afspiegeling zijn van het bedrijfsleven?

Elke organisatie is voortdurend betrokken bij een delicate operatie, deze van het verenigen der krachten om een optimaal resultaat aan te bieden. Ze zijn echter geconfronteerd met de specifieke kenmerken van de jeugd van vandaag. Jonge volwassenen, beter bekend als de 'Y-generatie', werken anders. Ze destabiliseren de managers die zich engageren in het beheren en het behouden van Human Resources.

Laten we eerst een kort overzicht van de verschillen tussen de generaties bekijken:

- De stille generatie (1925-1945) > DIENEN > werken, loyaliteit, voorzichtigheid
- De babyboomgeneratie (1946-1960) > PLICHT > werk, burgerlijk, familie
- Generatie X (1960-1980) > HEBBEN > werk, status, erkenning
- Generatie Y (1980-1995) > LEVEN > balans tussen privé/ professioneel leven
- Generatie Z (na 1995) > SOCIALISEREN > delen, connecties met anderen.

De Y-generatie heeft haar intrede gedaan in de arbeidsmarkt en zal ook de beslissingsnemer zijn van de toekomst; om te weten hoe deze generatie te beheren, moet men haar verwachtingen kennen.

Hier zijn er een tiental die het meest relevant blijken te zijn:

- De eeuwige zoektocht naar betekenis
- Een werksfeer
- Een transparante communicatie
- Concrete waarden en normen
- Een permanente feedback
- Ongeduldigheid naar meer verantwoordelijkheden
- Een matige betrouwbaarheid
- Een balans tussen privé- en professionele leven
- Een autoriteit van vaardigheden
- een vergoeding gelinkt aan performantie

De constante zoektocht naar een grotere persoonlijke

La recherche permanente d'un plus grand épanouissement personnel stimule cette génération à entreprendre les choses différemment. La question fondamentale qui reste posée à chaque entreprise, et donc aussi à la Défense, est de fixer l'équilibre entre ce qui peut-être réalisé pour s'adapter au jeune et ce que le jeune doit faire pour s'adapter à l'entreprise.

Comment capter, conserver et tirer le meilleur parti d'une « ressource humaine » qui peut paraître parfois imprévisible, évasive et qui ne se reconnaît pas dans les schémas classiques du rapport au travail et à l'autorité ? La défense a aussi pris conscience du fossé générationnel qui s'établit mais doit en plus, tenir compte de sa spécificité dans la mise en place d'un leadership adapté. Elle ne doit certes pas perdre son âme dans cette démarche et identifier ce qui est acceptable et ce à quoi le génération Y devra s'adapter. Ce n'est donc certainement pas un processus à sens unique.

Les attentes par rapport au travail de la génération Y ont été regroupées pour déboucher sur des zones de friction par rapport à la spécificité de la Défense. Il s'agit ici de tendances basées sur la réflexion et non d'une déduction scientifique. En effet, l'ADN de la Défense est particulier de par son organisation, sa culture, sa manière de fonctionner, sa mission et le cadre dans lequel elle doit évoluer.

Les attentes	Lez zones de frictions
La recherche de sens	L'information et les modes de communication
Une communication adaptée	
Un feed-back permanent	
Une loyauté mesurée	L'autorité, la hiérarchie et la discipline
Une autorité de compétence	
Une ambiance de travail	
Des valeurs fortes	Les valeurs
Une impatience à plus de responsabilités	La prise de responsabilités
Un équilibre vie privée-vie professionnelle	Vie privée-vie professionnelle
Une rémunération liée à la performance	La rémunération

Ce sont là des points d'attention parfois sensibles sans intention de critiquer un état de fait, mais dans le but d'analyser avec un esprit constructif, des situations qui incitent à la réflexion et à la prise de décisions.

Si la Défense possède des atouts, parfois méconnus, qui peuvent en partie rencontrer les attentes de cette jeune génération, certains aspects s'écartent parfois sensiblement du mode de fonctionnement des Y et il y a là l'opportunité d'initier un chantier de réflexion sur les possibilités d'aménagement.

Voici donc quelques pistes de réflexion qui ne sont certes pas des « formules magiques » mais plutôt des ébauches, des idées à exploiter qui doivent très certainement être creusées et approfondies. N'oublions pas non plus que nous travaillons avec la « Nature Humaine », nature parfois complexe qui nécessite, à bien des égards, une approche réfléchie et prudente.

- Repenser le parcours du recrutement et de la formation
La communication est cruciale au moment du recrute-

ment. Elk bedrijf, inclusief Defensie, stelt zich de fundamentele vraag: wat is het evenwicht tussen de aanpassing aan jongeren door het bedrijf en de aanpassing aan het bedrijf door de jongeren?

Een 'menselijk potentieel' lijkt soms onvoorspelbaar en ontwijkend te zijn. Het hoort ook niet thuis in de klassieke schema's in verband met werk en autoriteit. Hoe kan men hier dan het beste uit vastleggen, behouden en uittrekken? Daarnaast is Defensie bewust geworden van de kloof tussen generaties die bestaat, maar moet bovendien ook rekening houden met de specificiteit bij het opzetten van een passend leadership. Ze moet weliswaar haar ziel niet verliezen in dit proces en kunnen identificeren wat aanvaardbaar is, alsook waaraan de generatie Y zich zal moeten aanpassen. Het is dus zeker geen eenzijdig proces.

De verwachtingen in verband met het werk van de generatie Y werden gegroepeerd om naar frictiezones ten opzichte van het specifieke karakter van de Defensie te leiden. Inderdaad, het DNA van Defensie is bijzonder wegens haar organisatie, cultuur, werkwijze, missie en het kader waarin ze moet evolueren.

De verwachtingen	Frictiezones
De zoektocht naar betekenis	Informatie en communicatie middelen
Een aangepaste communicatie	
Een permanente feedback	
Een minimum van betrouwbaarheid	De autoriteit, de hiërarchie en de discipline
Een autoriteit van vaardigheden	
Een werksfeer	
Sterke waarden	De waarden
Ongeduldigheid naar meer verantwoordelijkheid	Het nemen van verantwoordelijkheid
Een evenwicht tussen privé en professionele leven	Privé leven, professionele leven
Een vergoeding in verhouding met prestaties	De vergoeding

Dit zijn soms gevoelige aandachtspunten, niet met de bedoeling om te bekritisieren, maar om de situaties constructief te analyseren, aanzettend tot reflectie en besluitvorming.

Indien Defensie troeven bezit die soms nog onbekend zijn en die deels de verwachtingen van deze jongere generatie kruisen, kunnen sommige aspecten aanzienlijk afwijken van de werkwijze van de Y. Daar is een mogelijkheid om reflectie te starten op de ontwikkelingsmogelijkheden.

Hieronder bevinden zich enkele gedachten die weliswaar geen 'magische formules', maar eerder concepten zijn. Het zijn nuttige ideeën, maar die zeker verdiept en ontwikkeld moeten worden. Laten we ook niet vergeten dat we werken met de 'Human Nature'. Deze kan complex zijn en vereist in vele opzichten een doorzichte en voorzichtige benadering.

- Een nieuwe kijk op het verloop van de werving en opleiding
Communicatie is cruciaal tijdens de aanwerving en de integratiefase. Het wervingsproces moet daarom integreren met wat de functie werkelijk is en de beperkin-

ment et pendant la phase d'intégration. Le processus de recrutement doit donc intégrer ce qu'est réellement la fonction et aborder les contraintes et les devoirs du militaire. Si les nouvelles technologies ont certainement leur place comme outils de recrutement, on pourrait aussi prévoir que le candidat rencontre un autre jeune militaire en service. Cette démarche permettra de créer un premier lien de confiance entre le candidat et son futur employeur.

Une deuxième facette de cette proposition consisterait à recruter le futur soldat directement dans son unité et de le former au sein de son unité plutôt qu'en centre de formation surtout s'il s'agit d'un futur para-commando. Retour en arrière me direz-vous, mais voilà une réponse pour assurer une consistance et une continuité dans son intégration à la vie militaire. Pour beaucoup de jeunes, l'arrivée dans le monde militaire est un choc culturel. Le passage d'un centre de formation vers son unité peut représenter un risque supplémentaire de le perdre. Cette démarche fidéliserait, à coup sûr, le jeune qui se sentirait d'emblée partie prenante d'un groupe bien identifié. La phase de formation s'intègre ainsi de manière fluide dans la phase professionnelle en unité.

- Un feed-back permanent

Le feed-back permanent reste une discipline à acquérir tant dans les entreprises que dans les autres institutions. La Défense ne peut s'y soustraire. Il faut réellement ancrer cette démarche dans les cours et le vécu quotidien.

- Faire accepter l'autorité

Il n'est certainement pas question d'appliquer le slogan de 1968 « interdire d'interdire » ni de supprimer le concept de l'autorité. Il reste que certainement à la Défense, chacun doit garder sa place et assumer son rôle. Cette approche suppose de donner place à la discussion et à la parole au lieu de recourir au rapport de forces.

Il faut réaliser qu'on « commande » moins, qu'on « manage » plus et que l'on doit être, même à la Défense, plus orienté vers l'accomplissement. Pour obtenir cela, il faut de la cohésion et pour une solide cohésion, il faut bien connaître ses hommes.

Deux approches donc à mettre en place pour que l'autorité porte ses fruits vis-à-vis des jeunes. Réussir cela c'est faire naître la reconnaissance et l'adhésion, deux ingrédients importants pour une autorité effective et une meilleure cohésion.

- Mieux connaître ses hommes

En effet, l'autorité est mieux acceptée si le jeune est « reconnu » pour ce qu'il est et, pour ce faire, il faut avant tout le connaître. Participer donc à des activités de cohésion surtout avant un départ en mission mais certainement lors des périodes moins intenses où l'en-nui et la routine peuvent guetter le militaire et où les conditions seront réunies pour avoir un regard plus critique sur l'autorité en place.

- Adapter les cours de leadership

Une piste concrète pourrait être de repenser les cours

gen et plichten van de militair belichten. Ook al hebben de nieuwe technologieën zeker hun plaats als instrument voor aanwerving, mogen we ook verwachten dat de jonge kandidaat andere jonge militairen gaat ontmoeten. Deze aanpak zal ervoor zorgen dat er een eerste relatie van vertrouwen wordt opgebouwd tussen de kandidaat en zijn toekomstige werkgever.

Een tweede aspect van dit voorstel zou zijn om de toekomstige soldaat meteen in zijn eenheid te rekruteren om hem op te leiden binnen zijn eenheid in plaats van in een opleidingscentrum, vooral wanneer het gaat om een toekomstige para-commando. Een sprong terug in de tijd zult u zeggen, maar hier is een antwoord op: de samenhang en continuïteit van de integratie in het militaire leven. Voor vele jongeren is de aankomst in de militaire wereld een cultuurschok. De overgang van een opleidingscentrum naar zijn eenheid kan een extra risico zijn om hem te verliezen. Hoe dan ook, deze aanpak zou de jongere die zich meteen goed voelt bij een duidelijk geïdentificeerde groep zeker helpen. De trainingsfase integreert zich op een vloeiende manier in de professionele fase in de schoot van de eenheid.

- Een permanente feedback

De permanente feedback blijft een discipline die toegepast wordt, zowel in bedrijven als in andere instellingen. Defensie mag zich niet onttrekken.

Deze aanpak moet men zeker toepassen in de cursus en het dagelijks leven.

- De autoriteit aanvaarden

Het is zeker niet de bedoeling om de slogan van 1968 « Verboden te verbieden » toe te passen, ook niet om het concept van de autoriteit te negeren. Iedereen bij Defensie moet echter zijn plaats behouden en zijn taak op zich nemen. Deze aanpak is bedoeld om plaats te geven aan discussie en inspraak, in plaats van gebruik te maken van machtsverhoudingen.

Men moet beseffen dat men minder 'beveelt' en meer 'managet' en dat we zelfs bij Defensie meer gericht moeten zijn op prestatie. Om dit te bereiken is cohesie nodig en voor een stevige cohesie, moet men zijn mensen goed kennen.

Twee benaderingen worden dus opgezet zodat de autoriteit vruchten kan plukken bij zijn jongeren. Dit slagen, gaat gepaard met het ontstaan van erkenning en toetreding, twee ingrediënten die belangrijk zijn voor een effectieve autoriteit en voor een betere cohesie.

- Zijn mannen beter kennen

De autoriteit wordt daadwerkelijk beter aanvaard als de jongere 'herkend' is voor wat hij is. Daarvoor moet men hem eerst kennen. Deelnemen aan activiteiten voor cohesie, zeker voor een vertrek op missie, maar vooral in minder intense periodes gedurende dewelke verveling en routine dreigen, wanneer de voorwaarden voldoen om een meer kritische kijk te hebben op de plaatselijke autoriteit.

- Cursussen leadership aanpassen

Een concrete piste zou zijn om de lessen leadership te heroverwegen. De vier noodzakelijke regels om autoriteit te winnen zijn: zingeving, tweezijdige communicatie

de leadership en se remémorant les 4 règles nécessaires pour gagner l'autorité : donner du sens, dialoguer dans les deux sens, expliciter les règles et communiquer les valeurs.

A ce titre, la valorisation des aspects « humains » doit prendre davantage de place par rapport à la valorisation des aspects « productifs » dans le programme des cours qui sont délivrés. Il est évident que, pour pouvoir adapter son style de leadership à une nouvelle génération, il faudra avoir une démarche plus orientée leader que manager, cette approche nécessitant une ouverture d'esprit plus grande. Le style de management doit s'orienter vers une approche d'« autonomie », basée sur la confiance. Dans certaines circonstances, il sera nécessaire d'avoir une approche plus directive, étant donné des situations parfois particulières mais, le plus important, est l'attitude du leader. Ce dernier manage les individus pour les aider à réussir et non pas parce qu'il est leur chef.

Loin de nous l'idée de bannir les ordres qui restent indispensables dans des situations de crise où lorsque les choses doivent aller rapidement. Ce n'est certes pas en opérations que l'autorité doit être remise en question, mais plutôt au quotidien. En donnant un sens à l'action, en expliquant les objectifs et en évaluant les contraintes, on construit la confiance qui pourra influencer l'autorité. Ecartons aussi l'idée que toute décision soit discutée ou débattue, ce n'est pas de cela qu'il s'agit et cela ne colle pas au mode de fonctionnement de la Défense.

Pour se hisser au niveau du leader, il faudra y ajouter une dimension émotionnelle : le ressenti et la faculté d'empathie y prendront une place certaine et chaque action sera évaluée par rapport au sens donné au travail et à ses valeurs. Si le manager gère, contrôle et traite de la complexité des processus, le leader inspire, mobilise, intègre la complexité humaine et insuffle un sens. C'est précisément à ces dimensions-là qu'il faut sensibiliser les chefs d'aujourd'hui car les jeunes attendent de l'autorité qu'elle soit caractérisée par un cadre, des repères et un accompagnement.

-Expliquer les règles

Les Y pourraient donner l'impression de n'être attirés que par des structures floues offrant une liberté non contrôlée. Or, il y a de leur part l'attente d'un encadrement et de règles claires fournies par l'entreprise. Une structure organisée et un cadre solide ne les rebutent pas, que du contraire, dès lors que l'information est accessible et que la communication passe bien.

On ne peut ignorer qu'à la Défense, plus qu'ailleurs, il y a des règles établies et l'idée n'est certes pas de les transformer ou de révolutionner la manière de fonctionner car la Défense n'est pas une entreprise comme les autres. Certaines règles ont déjà été adaptées et/ou

regels expliciet maken en waarden communiceren. In dit opzicht, moet de waardering van de 'menselijke' aspecten grotere plaats innemen ten opzichte van de waardering van de 'productieve' aspecten in het programma van de cursussen. Om zijn leiderschapstijl aan te passen aan een nieuwe generatie, is het duidelijk dat er een nieuwe benadering nodig is die meer georiënteerd wordt naar de leider en minder naar de manager. Deze benadering eist een grotere openheid van geest. De beheersstijl - of stijl van management - moet zich richten naar een 'autonome' benadering, gebaseerd op vertrouwen. In sommige gevallen zal het noodzakelijk zijn om een meer rechtstreekse benadering te hebben, aangezien de situaties soms bijzonder zijn. Het belangrijkste is immers de houding van de leider. Deze laatste beheert individuen om hen te helpen slagen, niet omdat hij de baas is.

Het laatste wat we willen is het uitbannen van orders die onmisbaar blijven in deze crisissituaties waar zaken soms snel moeten gaan. Het is zeker niet in operaties dat de autoriteit betwist moet worden, maar vooral dagelijks. Door een zin te geven aan de actie, door de doelstellingen uit te leggen en door de beperkingen te bepalen, bouwen we betrouwbaarheid op die de autoriteit zal kunnen beïnvloeden. Het idee dat elke beslissing wordt besproken of gedebatteerd, zetten we aan de kant. Daar gaat het niet om. Dit gaat niet gepaard met de manier waarop Defensie werkt.



Om zich op hetzelfde niveau te plaatsen als de leider, zal een emotionele dimensie toegevoegd worden: het gevoel en de empathie nemen een bepaalde plaats. Elke actie zal geëvalueerd worden ten opzichte van de betekenis die gegeven wordt aan het werk en aan zijn waarden. Als de manager de complexiteit van de processen beheert, controleert en han-

teert, zal de leider beheren, inspireren, mobiliseren, menselijke complexiteit integreren en zin verspreiden. Het is precies in deze dimensies dat men de leiders bewust moet maken, want jongeren verwachten dat ze gekenmerkt worden door een kader, de oriëntatiepunten en een begeleiding.

- Het uitleggen van regels

De Y-generatie zou de indruk kunnen geven dat ze alleen door wazige structuren aangetrokken wordt met weinig structuur en een ongecontroleerde vrijheid. Er is echter een bepaalde verwachting van een duidelijk kader en regels opgelegd door het bedrijf. Een georganiseerde en overzichtelijke structuur en een sterk kader schrikken hen niet af. Integendeel, dan pas is de informatie toegankelijk en verloopt de communicatie goed.

Het feit dat er bij Defensie, meer dan elders, regels zijn vastgesteld, kunnen we moeilijk negeren. Het is zeker

assouplies, et il y a certainement moyen d'en améliorer encore certaines, néanmoins il faut surtout les expliquer.

Il y a donc, d'un côté, une dimension de « communication » et, d'autre part, le challenge visant à expliquer le sens de ce que l'on fait. Si tout n'est pas explicable, il y a lieu de montrer les conséquences des règles non suivies. Pouvoir obtenir la compréhension du jeune à certains principes établis c'est avoir son adhésion morale.

D'autres pistes de réflexion existent et notamment la redéfinition des valeurs à la Défense ainsi que leur communication, l'investissement dans des formations externes et dans des parcours d'évolution professionnelle diversifiés afin de responsabiliser encore plus l'individu et ainsi le fidéliser et entretenir une certaine passion.

Comme nous venons de le voir, malgré la spécificité de la Défense, il existe des pistes réelles pour mieux intégrer la génération Y. La mise en place d'un leadership plus individualisé ne se fera pas en une étape, certes, mais elle est possible sans dénaturer la Défense. Plusieurs pistes sont liées à une communication plus transparente et régulière, que ce soit au moment du recrutement ou tout au long de la carrière du militaire. En revoyant le processus d'intégration des jeunes et en offrant des possibilités d'ouverture vers l'extérieur, on ne pourra qu'augmenter l'adhésion du militaire vers une institution qui s'ouvre. Une réelle dynamique pourrait être créée avec des parcours de carrières plus diversifiés. Enfin, en attachant aux valeurs l'importance qu'elles méritent et en travaillant sur la cohésion du groupe par une meilleure connaissance de l'autre, on ne pourra que faire adhérer le militaire à une autorité acceptée et comprise.

Il n'est toutefois pas question que la Défense perde son ADN en privilégiant ce leadership plus individualisé, mais qu'elle réponde aux attentes d'une génération qu'il faut fidéliser. Il est temps de traduire cette réflexion en initiatives, de façon méthodique, pas à pas et avec conviction, en impliquant toute l'organisation et en veillant à préserver cet équilibre fondamental entre la satisfaction des générations et l'exercice de la mission. Le capital humain dont il s'agit est le plus précieux mais probablement aussi le plus sensible à gérer...

niet de bedoeling om deze om te vormen of de werkwijze van Defensie te revolutioneren. Defensie is geen bedrijf zoals anderen. Sommige regels zijn al aangepast en/of versoepeld. Er is zeker een manier om er enkele meer te verbeteren. Ze moeten vooral uitgelegd worden.

Er is enerzijds, een 'communicatie'-dimensie en anderzijds de uitdaging om uit te leggen wat men doet. Indien het niet volledig uitgelegd is, wordt er aangetoond wat de gevolgen zijn van schending van regels. Het begrip van jongeren verkrijgen over bepaalde principes, betekent de jongere zijn morele ondersteuning krijgen.

Andere beschouwingen bestaan, met name de herdefiniëring van de waarden bij Defensie, net zoals hun communicatie, de investering in externe opleidingen en gediversifieerde loopbaantrajecten om de verantwoordelijkheid van het individu nog meer te versterken, hem op die manier aan te sluiten en een bepaalde passie te onderhouden.

Ondanks het specifieke karakter van Defensie, bestaan er werkelijke pistes om de generatie Y beter te integreren. De invoering van een meer geïndividualiseerd leiderschap zal niet in één stap gebeuren maar ze is mogelijk zonder Defensie te verstoren. Verschillende pistes zijn gekoppeld aan meer transparante en regelmatige communicatie. Dat is op het moment van de aanwerving, of gedurende de loop van de militaire carrière. Door de integratieprocessen van de jongeren na te kijken en door kansen te bieden voor meer mogelijkheden, zouden we het lidmaatschap van de militair ten opzichte van een instelling die zich opent, alleen maar vergroten. Een echte dynamiek kan worden bereikt met meer gediversifieerde loopbaantrajecten. Tot slot, door waarden aan het belang te verbinden en door te werken aan de cohesie van de groep door een betere kennis van de andere, zullen we de militair beter kunnen aansluiten aan een aanvaardde en begrepen instelling.

Echter, er is geen sprake van dat Defensie zijn DNA zou verliezen door het bevoordelen van meer geïndividualiseerd leiderschap, maar dat ze voldoet aan de verwachtingen van een generatie die aangesloten moet worden. Het is tijd om deze reflectie in initiatieven om te zetten op een methodische manier, stap voor stap en met overtuiging, toegepast op elke organisatie door te zorgen dat het fundamentele evenwicht tussen tevredenheid van de generaties en de effectieve uitvoering van de missie. Het menselijk kapitaal waarover het gaat is het meest kostbare, maar waarschijnlijk ook het meest gevoelige om te beheren...



Dans le cadre d'une politique plus respectueuse de l'environnement, la revue RESERVE sera distribuée de préférence sous forme digitale. Si vous désirez soutenir cette action, précisez-le en envoyant vos coordonnées à notre adresse email urnor-knvro@skynet.be. Nous vous en remercions d'avance.

In het kader van een milieuvriendelijker beleid, zal het tijdschrift RESERVE bij voorkeur opgestuurd worden in een digitale vorm. Indien u deze actie wenst te ondersteunen, laat het ons weten en stuur uw gegevens naar ons email adres urnor-knvro@skynet.be. Bedankt op voorhand.

Notre revue a en permanence besoin d'être alimentée par des articles qui représentent l'action locale, nationale et internationale de la Réserve. N'hésitez donc pas à nous transmettre vos propositions de textes via l'adresse urnor-knvro@skynet.be qu'ils aient déjà été publiés ou non.

Ons tijdschrift moet permanent gevoed worden met artikels die de lokale, nationale en internationale actie van de Reserve vertegenwoordigen. Aarzel dus niet om ons voorstellen van teksten toe te sturen via het adres urnor-knvro@skynet.be. Reeds gepubliceerde teksten of nieuwe teksten zijn beide mogelijk.



Nous nous efforçons d'obtenir les informations les plus précises possible, mais nous ne pouvons pas garantir l'exactitude, l'exhaustivité, l'opportunité des informations figurant dans nos publications pour quelque utilisation que ce soit et ne pouvons pas en être tenus responsables.

La responsabilité des articles, des informations et des photos incombe uniquement à l'auteur de l'article, au fournisseur d'informations ou au photographe.

Toute utilisation du contenu, y compris la modification, la reproduction, la distribution, la republication ou la transmission de contenu sans l'autorisation écrite préalable du rédacteur en chef est strictement interdite.

We streven naar zo correct mogelijke berichtgeving maar kunnen nooit de juistheid, volledigheid, geschiktheid van de informatie in onze publicaties garanderen voor welk gebruik dan ook en kunnen hiervoor niet aansprakelijk worden gesteld.

De verantwoordelijkheid voor de artikels, de informatie en de foto's berust enkel bij de auteur van het artikel, de informatieverstrekker of de fotograaf.

Elk gebruik van content, met inbegrip van de wijziging, reproductie, verspreiding, herpublicatie, of verzending van inhoud zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de hoofdredacteur is ten strengste verboden.

ROYALE NATIONALE
FFICIERS DE RESERVE

Rédacteur en chef / Hoofdredacteur:

VTZ (R) REYNAERTS Emmanuel

Editeur responsable / Verantwoordelijke uitgever:

LCL (R) VERSE Alain

URNOR asbl, Quartier Prince Albert, Rue des Petits Carmes 24 Bte 1, 1000 Bruxelles
KNVRO vzw, Kwartier Prins Albert, Karmelietenstraat 24 Bus 1, 1000 Brussel
urnor-knvro@skynet.be — <http://www.urnor-knvro.be>

URNSOR asbl, Quartier Prince Albert, Rue des Petits Carmes 24 Bte 2, 1000 Bruxelles
KNUROO vzw, Kwartier Prins Albert, Karmelietenstraat 24 Bus 2, 1000 Brussel
knuroo-urnsor@skynet.be — <http://www.knuroo-urnsor.be>

VERENIGING

KNVI