

Le centre de recrutement de Lausanne : une organisation militaire de service

Autor(en): **Membrez, Gaëtan**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue Militaire Suisse**

Band (Jahr): - **(2007)**

Heft 4

PDF erstellt am: **24.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-346729>

Nutzungsbedingungen

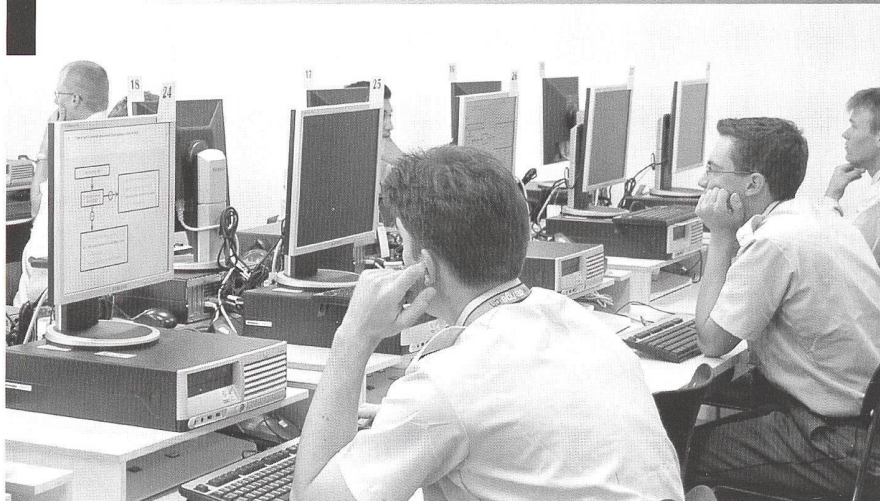
Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.



Le centre de recrutement de Lausanne : Une organisation militaire de service

Lt col Gaëtan Membrez

Commandant remplaçant, centre recrutement de Lausanne

Le recrutement militaire mis en œuvre pour alimenter la nouvelle armée, trouve sa vitesse de croisière après trois ans d'évolution par des développements et pratiques intensives. L'approche qualité initiée pour satisfaire le cadre normatif, le commandement de l'armée, les commandants des formations d'application ainsi que les partenaires passe par un questionnement permanent. Trois questions forment la base de la réflexion et donnent un sens à la construction d'un système de recrutement qui vise l'excellence.

- Quelles sont les personnes qui servent dans l'armée ou dans la protection civile, alors que tout le monde ne sert pas ?
- Quel est, lors du recrutement, le degré de risque à faire son école de recrues pouvant être pris pour l'homme et l'institution et sur quelle échelle ?
- Quel sens donner et transmettre à un jeune aujourd'hui pour un engagement au service de la collectivité, dans l'action militaire ?

Le centre de recrutement de Lausanne s'approprie ce questionnement pour servir à développer une capacité de réponse en lien direct avec l'évolution de l'environnement. Plus de sept mille cinq cent jeunes Suisses de vingt ans franchissent la porte du centre de recrutement par année pour être recrutés, contraints par notre Constitution à pénétrer dans le processus aménagé à leur intention. Cette particularité nous fait aborder le thème du recrutement militaire sous l'angle d'un « recrutement de masse non volontariste ».

L'organisation d'un centre, catalyseur des changements maîtrisés

L'illustration du système de *management* trouve ses racines dans l'approche qualité. L'organisation du centre inscrite à l'intérieur d'un système modélisé de *management* repose sur des valeurs partagées par l'ensemble du personnel et sur la volonté de s'orienter vers des besoins identifiés. Implicitement, l'évolution permanente de la technologie, des besoins, des

pratiques apportent de nouveaux équilibres devant être appréhendés et gérés par l'ensemble du personnel. Au cœur du processus de réalisation se trouvent la médecine, la psychologie et l'affectation, sans oublier naturellement le sport. A eux quatre, ces métiers répondent à l'ensemble des questions concernant la gestion des risques du recrutement. Risques au sein de l'armée, d'un conscrit vis-à-vis des autres, pour lui-même et pour les deux à la fois.

Comme tout système complexe, il est irrémédiablement incomplet. Il existe toujours des facteurs qui ne sont pas pris en compte, ce qui crée des incertitudes. C'est dans sa capacité à répondre à cette imprévisibilité que le centre évolue. Cette évolution se fait par des changements permanents, avec comme objectif principal d'atteindre les objectifs assignés à l'organisation.

Chiffres clés, illustration de résultats

A la fin du premier trimestre 2007 l'état de situation est le suivant:

Conscrits entrés et traités au centre: 2 454

Taux d'aptitude à l'armée: 61,8 %

Taux d'aptitude à la Protection civile (Pci): 20,7 %

Niveau de satisfaction des conscrits: 4,1 sur 5

Les deux principales interfaces du centre de recrutement

La première interface place le centre dans une réalité du fédéralisme militaire. Les cantons, après avoir placé le conscrit dans le processus administratif, l'informent au cours d'une journée appelée journée d'orientation.

Souveraine dans la planification et la convocation au recrutement, l'administration militaire cantonale gère l'alimentation du centre selon ses propres critères, en collaboration étroite avec le centre.

La deuxième interface se situe entre le centre et les écoles de recrues et de cadres. Le produit du recrutement reconnu de

qualité fait l'objet ici et là d'adaptations pour répondre au mieux aux besoins opérationnels de l'école. La régulation s'effectue au niveau du chef personnel de l'armée (J1).

L'évaluation et l'affectation: deux perspectives complémentaires

Le travail d'affectation comporte pour l'officier de recrutement deux plans qui, même s'ils se succèdent, n'en sont pas moins complémentaires. Le premier plan se réfère à une position d'évaluation des compétences. Le second s'appuie sur la spécificité inhérente au conseil en orientation.

Dans un contexte d'intervention en orientation, l'évaluation est un acte posé essentiellement par l'intermédiaire de tests psychométriques. L'échange en direct, avec les médecins et psychologues complété, s'il y a lieu, avec les possibles demandes d'investigations psychologiques complémentaires pour l'avancement, enrichissent les données de l'évaluation qui sont autant de contours du système interne. Pour chaque conscrit, ce sont au moins 8 résultats de tests psychologiques, en plus du test sportif qu'il faut analyser et raccorder à la lumière de l'Homme qui est au centre.

L'analyse des compétences repose sur des connaissances du développement et du fonctionnement de la personnalité, à travers l'expérience du service militaire ainsi que sur les théories propres au champ de l'orientation. Il est par conséquent pertinent d'utiliser ces connaissances dans un contexte relationnel. A partir de cette position, nous pouvons considérer toute évaluation comme un moment privilégié pour favoriser la construction du lien de confiance et pour comprendre qui est cet Autre et qu'elles sont ses aspirations.

La bonne personne à la bonne place, un modèle adapté aux besoins

La recherche de la performance passe par une adéquation entre les capacités de la personne et les exigences du poste à repourvoir, à la lumière de la disponibilité. Taylor, célèbre ingénieur américain, a affirmé au début du siècle passé ce précepte. Plus proche de nous, Bandura, en 1997, a développé le sentiment d'efficacité personnelle. Pour Bandura, des expériences maîtrisées et réussies produisent de la satisfaction et celle-ci développe une motivation sous la forme d'un processus actif.

Fondamentalement, le fait qu'en 2006, en moyenne 92 % des conscrits ont été satisfaits de leur affectation, et que celle-



ci dans 80 % des cas était l'élément le plus important de leur recrutement, montre avec les quelques autres chiffres cités que le modèle mis en place est performant.

Balises conceptuelles d'une relation

L'évolution des concepts a, ces dernières années, influencé la terminologie mais aussi la pratique. L'usage veut que la personne appelée à venir au centre à l'occasion de son recrutement soit appelée conscrit. Ce dernier au sens des règlements militaires suit le processus imposé et se voit informé de son statut d'aptitude ou d'inaptitude par un médecin. A la fin du recrutement, s'il est déclaré apte, le conscrit reçoit une fonction militaire en tenant compte dans une certaine mesure de ses intérêts. Entre le conscrit et l'officier de recrutement, on a clairement une relation imposée dans tous les cas.

Provenant de la nouvelle gestion publique, mais aussi de l'application des référentiels de qualité ISO, le terme de client vient bousculer l'organisation. Le critère participatif exigé et les points d'interactions demandés tout au long du processus ne sont pas étrangers à la définition. Mais plus encore, le fait de demander la participation du « client-conscrit » dans le but d'améliorer les pratiques et de définir le niveau de réalisation de ses attentes est déterminant.

Globalement, le terme d'acteur est à la convergence du conscrit, du client et du citoyen, il désigne celui qui dispose d'un rôle agissant. Pour parvenir à désigner la bonne personne à la bonne place, en fonction des besoins, l'aspect participatif est crucial, tout en respectant les besoins de l'armée. L'évaluation des potentialités de l'acteur crée des attentes de part et d'autre, dans l'ouverture ou la fermeture de points d'interaction et de part la possibilité pour l'acteur ou l'organisation de les activer.

Comparaison avec les pratiques RH du privé

Le rapprochement avec les pratiques des ressources humaines (RH) des organisations privées et publiques se trouve facilité,





notamment, par le travail avec des processus standardisés. Certifié ISO 9001:2000, l'organisme du recrutement oriente résolument ses pratiques sur les besoins. Il standardise la terminologie et rend les pratiques visibles et compréhensibles. Le *benchmarking* externe, véritable outil de comparaison -issu par ailleurs de l'art militaire- trouve un terrain favorable qui ne demande qu'à se développer. Les démarches qui relèvent de la collecte d'information d'une part et de la coopération éventuelle entre les organisations d'autre part sont une perspective stimulante, de nature à promouvoir la valeur du recrutement militaire. L'ancrage du service militaire obligatoire au sein de la



société commence véritablement au recrutement. La valeur de cette première rencontre avec l'armée fédérale, après la journée d'orientation organisée par les cantons, est une opportunité qui va dans le sens d'une représentation de l'effort collectif du service. Cette approche renforce les racines d'un fédéralisme et trouve ainsi un prolongement dans les entreprises sous la forme d'un sens commun.

Les autres activités de réalisation du recrutement

En plus du recrutement, le centre traite plus de dix mille soldats, sous-officiers et officiers par année provenant des écoles de recrues ou de leur domicile. Le recrutement des militaires volontaires pour les engagements à l'étranger passe aussi par le centre.

Un officier Pci est attribué au centre pour l'information spécifique ainsi que le recrutement de la protection civile. Nous informons naturellement les conscrits sur le service civil et collaborons avec la direction de la région romande du service civil. Des auditions sont organisées le troisième jour du recrutement.

L'évaluation des cadres, qui se pratique durant la première partie de l'école de recrues, est un prolongement de la « recommandation cadre » transmise au recrutement. Placé sous la responsabilité de la psychologie et régie comme un *assessment center*, l'officier de recrutement organise l'alimentation du centre auprès des commandants des écoles et coordonne les ressources. A cette occasion, il promeut le recrutement des officiers et sous-officiers de carrière.

L'officier de recrutement, une fonction à la mesure d'un nouveau défi

Avec la mise en œuvre du concept « recrutement XXI », l'officier de recrutement a vu sa fonction évoluer dans deux directions:

- La direction d'un centre, avec la gestion de nombreuses ressources parmi lesquelles un personnel fixe civil et militaire connaissant de nombreuses formes d'emploi, par exemple des militaires de carrière, des employés à plein temps ou temporaires, des militaires contractuels, ou encore du personnel de milice ;
- L'affectation militaire, où il est passé d'aiguilleur itinérant, spécialiste des métiers militaires, au statut de spécialiste en ressources humaines, coordonnant directement le travail d'importantes équipes médicales, psychologiques et sportives.

La génération d'officiers, en charge aujourd'hui des responsabilités, a encore en mémoire l'ancien recrutement. Opérant au profit des cantons, ce système servait en priorité à continger les régiments de l'époque. L'image que tout soldat retient de ce recrutement, au demeurant efficace pour une armée de masse, est l'inscription de la fonction dans le livret de service. Nous avons tous en mémoire le célèbre timbre qui venait s'imposer brutalement dans le livret de service. Aujourd'hui, le contraste est saisissant !