

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 150 (2005)
Heft: 6-7

Artikel: Recrutement et sélection du personnel : la "solution" suédoise
Autor: Sjölin, Lars-Gunnar
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-346505>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 29.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Recrutement et sélection du personnel: la « solution » suédoise

L'efficacité du recrutement et de la sélection garantissent à long terme la qualité du personnel des forces armées. En Suède, le recrutement est adapté et orienté vers les jeunes, afin de les motiver à devenir des cadres.

■ Col EMG
Lars-Gunnar Sjölin¹

Les méthodes de recrutement des futurs cadres sont assez semblables dans une armée de professionnels et dans un système de service obligatoire. Toutes les armées européennes revoient actuellement leurs effectifs à la baisse, mais la sélection des cadres gagne en importance, face au nombre toujours décroissant de recrues.

Il y a peu, des Etats comme la Suède disposaient d'un système de sélection pour les conscrits, basé sur un service public obligatoire. La quasi totalité des jeunes hommes devait accomplir un service pour la patrie, au sein de l'armée, de la protection civile ou de l'aide en cas de catastrophes. En raison de la diminution des effectifs des forces armées, le nombre de conscrits excède le nombre de soldats nécessaires. Certains pays, avec des résultats plus ou moins satisfaisants, ont passé à une ar-

mée de professionnels, ce qui exige une réorganisation, partielle ou totale, du recrutement et de la sélection.

Trouver le candidat adéquat pour une fonction spécifique, tel est le but ou, du moins, l'objectif du recrutement. C'est la condition nécessaire pour que chacun ait le meilleur rendement dans les forces armées. En d'autres termes, on cherche les meilleurs. S'ils sont introuvables ou qu'ils ne veulent pas venir en raison de la concurrence que représente le marché du travail (salaires plus élevés, prise en charge des prestations sociales, image de marque de l'employeur, etc.), cela peut avoir de sérieuses répercussions sur les postes à occuper, indépendamment du fait qu'il s'agisse de professionnels, d'appelés ou de miliciens. Les répercussions sont d'autant plus grandes que l'armée est petite. Ainsi le recrutement doit garantir les résultats attendus et opérer de façon économe mais efficace.

Les clés du bon recrutement

Le Centre suédois de recrutement, chargé de sélectionner les futurs cadres, a d'emblée mis l'accent sur la motivation de son personnel et des responsables de la sélection dans les formations. De la collaboration entre ces personnes sont nées une philosophie de base, des idées directrices, un plan d'action: le personnel a ainsi pu s'identifier à sa tâche. Il en résulte une motivation et un plaisir au travail, nécessaires pour atteindre des buts difficiles, qui exigent de grands efforts.

Une analyse détaillée de l'image que les forces armées suédoises avaient auprès des jeunes de 15 à 20 ans ainsi qu'une enquête sur les attentes et les intérêts des Suédois concernant un emploi dans l'armée ont servi à l'élaboration de la stratégie de recrutement. Cette enquête a permis d'établir un barème pour évaluer la réputation du métier

¹ Le colonel EMG Lars-Gunnar Sjölin a été professeur de tactique et opérations, puis de politique militaire et de stratégie à l'Académie militaire à Stockholm. Il a accompli plusieurs missions à l'étranger, entre autres à l'UNFICYP et à l'UNTSO. Entre 1998 et 2001, il a été le chef du Centre de recrutement de l'armée suédoise et, depuis 2001, attaché militaire en Autriche. Ce texte a paru dans Truppendienst 1/2004. Nous le reprenons, condensé et adapté, avec l'aimable autorisation de son rédacteur en chef. Traduction en français par l'appointé-chef Niklaus Meier, étudiant en droit.

d'officier. Sur environ 200 professions, le pilote militaire occupait le 35^e rang, l'officier de marine le 45^e, l'officier des forces terrestres le 55^e. L'objectif du Centre de recrutement, peut-être le plus exigeant, était de faire monter le métier d'officier dans les dix premières professions, les *Top Ten*. Il ne s'agissait pas de distinguer entre les différentes armes mais de promouvoir le métier d'officier en tant que tel.

Comment a-t-on développé le moyen de communication adapté, et avec quels moyens performants? Le Centre de recrutement a fondamentalement changé sa tactique. Il n'a pas enquêté auprès des responsables du recrutement mais auprès des jeunes, donc des *steakholders*. On leur a demandé comment ils abordaient la communication et ce qui leur plaisait.

Il y avait certes des différences régionales, en raison de l'accès aux différents médias, mais les jeunes Suédois en général attendaient des informations à la télévision, au cinéma et sur Internet. De même, ils accordaient beaucoup d'importance aux représentations, expositions, démonstrations directement liées aux forces armées. Il apparaissait simple d'atteindre les jeunes par ces moyens, mais ces différents médias ont des prix fort différents. La publicité à la télévision ou au cinéma coûte très cher, alors que des représentations, expositions, manifestations et journées d'aventure pour les jeunes, mises sur pied par des formations mili-

taires, sont bien meilleur marché. L'importance du *timing* des informations est aussi considérable. Les questions centrales étaient dès lors: quand peut-on atteindre les jeunes? Comment leur faire parvenir les informations? Toutes ces questions devaient être résolues en fonction des différentes activités des jeunes (école, études, travail, temps libre).

Entrer en contact par l'intermédiaire des « idoles »

Depuis de nombreuses années, l'armée suédoise dispose de *formations de représentation*, connues sous le nom de *Showteams*, qui assurent l'information sur les fonctions militaires et le recrutement. Elles ont été subordonnées au Centre de recrutement, ce qui s'est révélé propice. On a créé de nouvelles formations qui attirent le public avec des représentations audacieuses. Le Centre de recrutement dispose actuellement de sept formations:

- les *Lions* (motards),
- les *Aigles* (parachutistes),
- les *Ailes* (hélicoptères),
- le *Team 60* (patrouille de vol acrobatique sur *Saab 105*),
- la *Boulangerie militaire*,
- le *Team culinar* (cuisiniers militaires)
- le *Bateau de combat 90* (Marine).

Après ces représentations, les jeunes ont la possibilité de ren-

contrer leurs *idoles*, d'examiner les armes et le matériel, de demander autographes et informations. Ce contact direct, surtout le contact personnel est primordial pour le recrutement. Il s'agit d'éveiller l'intérêt. Qui ne sait éveiller l'intérêt perd le contact avec les jeunes, court à l'échec.

Trouver des modèles, des *idoles*, les intégrer dans le processus du recrutement, telle était la tâche difficile du Centre de recrutement, mais les responsables ne voulaient en aucun cas créer de nouvelles *idoles*. Un grand nombre de jeunes en Suède sont adeptes du *wakeboard*²; le Centre engage donc des stars du *wakeboard* et d'autres grands sportifs pour le *marketing* du recrutement. Ils suscitent l'intérêt, transmettent les messages de l'armée, les jeunes s'y identifient et, par conséquent, s'identifient aux objectifs du Centre de recrutement. D'autre part, un site très attrayant sur Internet a été mis en place, qui permet aux jeunes d'entrer directement en contact avec les militaires.

Tout cela a conduit à une augmentation considérable de l'intérêt porté envers l'armée et le métier d'officier. Il y a aussi une recrudescence des demandes de visites à certaines formations. Le Centre de recrutement a mis en place des programmes pour jeunes gens et jeunes filles, dont le but est de susciter l'intérêt: week-end de découverte, cours d'été de quinze jours, etc. Les week-ends de découverte remportent un grand suc-

² Sorte de snowboard tiré sur l'eau par un bateau à moteur comme pour le ski nautique.

cess et sont la base d'un intérêt ultérieur. Bref, il y a une véritable communication avec les jeunes, dans leur langage.

Des jeunes pour les relations publiques

Le Centre de recrutement a besoin d'officiers de plus en plus jeunes, puisqu'il part de l'idée qu'un langage adéquat est indispensable pour la communication, donc le langage du groupe de personnes visées. Le Centre de recrutement a par conséquent doublé son personnel; de nombreux jeunes officiers auraient payé cher pour pouvoir y travailler et participer à ses cours. La demande a rapidement dépassé l'offre. On a donc mis en place un système de sélection. Le Centre accordait la priorité à ceux qui voulaient grader plus tard dans l'armée, que l'on considérait comme des aspirants officiers.

Pour les formations militaires, l'importance des cours d'hiver a considérablement augmenté: les

30 meilleurs élèves de l'Armée de terre, des Forces aériennes et de la Marine (90 en tout) ont chaque année la possibilité de participer à un programme d'échange international de jeunes, portant sur des thèmes militaires, de politique de sécurité et de défense. Cet échange global et international représente encore aujourd'hui le point culminant de l'ensemble du travail avec les jeunes.

Lorsque le travail du Centre de recrutement a commencé, l'intérêt des jeunes pour les échanges internationaux était déjà considérable: 20 à 30% des futurs officiers et du personnel civil des forces armées avaient participé à de tels échanges. Le pourcentage a encore beaucoup augmenté après trois années de recrutement intensif. Environ 50 à 60% des futurs cadets de l'Académie militaire avaient suivi ce type de sélection. Un succès formidable! L'activité du Centre de recrutement était devenue la clé du succès dans le recrutement des officiers.

Du «wakeboard» au «Gripen»

Un autre objectif était d'augmenter l'intérêt pour le métier de pilote militaire. Dans les années 1980, le film *Top Gun* a considérablement influencé les jeunes, ce dont les Forces aériennes ont pu profiter. Dix années plus tard, cette publicité n'attirait plus les jeunes et l'intérêt pour le métier avait énormément baissé. Une campagne médiatique, principalement au cinéma et à la télévision, ainsi qu'un travail centré sur les jeunes a inversé la tendance. Le nombre de candidats pilotes militaires a augmenté. L'équipe nationale suédoise de *wakeboard* y est pour beaucoup! Ces stars ont réussi à associer le *wakeboarding*, très à la mode dans la jeunesse suédoise, et le travail des pilotes militaires de *Gripen*. Une telle stratégie de *marketing* est tout à fait licite; elle a remporté un franc succès. Parmi le personnel un peu plus âgé de l'armée, on a exprimé des réticences, puisqu'il n'y a, à

Les forces armées suédoises en bref

Effectif permanent: 33 900, y compris quelque 15 900 conscrits et la réserve «active».

Effectif de mobilisation: 262 000, dont les Forces terrestres (225 000, y compris la Garde nationale basée sur un système de milice), la Marine (20 000), les Forces aériennes (17 000, 200 avions de combat).

Service militaire obligatoire, avec durée variable selon les armes: Forces terrestres de 7,5 à 15 mois; Forces aériennes de 8 à 12 mois; Marine de 7 à 15 mois.

(*TTU Europe*, 5 janvier 2004).— Le Parlement suédois a voté le 17 décembre dernier une loi de programmation militaire 2005-2007 qui va considérablement modifier la défense suédoise. Les Forces armées, aux structures lourdes et défensives, vont s'alléger pour devenir projetables. En cas de mobilisation générale, la Suède ne pourra faire appel qu'à 31 500 soldats et officiers, soit une diminution de 96% par rapport aux 730 000 hommes mobilisables en 1990. Les Forces aériennes ne posséderont plus que 4 divisions aériennes (80 appareils). Des commissions déterminent les coupes à effectuer dans les programmes. Le budget prévisionnel 2007, qui s'élève à 4,555 milliards d'euros, comprend 1,9 milliard pour le volet équipement, 2,5 milliards pour le fonctionnement et 122,2 millions pour les opérations extérieures.

vrai dire, aucun lien entre le *wakeboard* et le *Gripen*. Néanmoins, le but militaire, primordial, a été atteint ! Parfois il faut avoir le courage d'abandonner la tradition et de se frayer de nouveaux chemins. A chaque manifestation et à chaque nouvelle campagne médiatique, le Centre de recrutement, considérait les jeunes comme des personnes de référence, un procédé garant du succès.

Une sélection axée sur le collectif

Le Centre de recrutement est un cadre stimulant, créatif et ouvert à la nouveauté, il offre des postes de travail très attractifs. Au début, en 1988, la collaboration avec les formations n'était pas très efficace, surtout à cause de la façon de penser quelque peu *vétuste* des militaires âgés. Une année plus tard, le Centre et les formations ont mis en place, ensemble, une communication efficace, dans le but de promouvoir le métier d'officier et l'amélioration du recrutement.

En 2002, pour une place à l'Académie militaire, il y avait entre quatre et dix postulants d'aspirants-officiers. La sélection prenait donc de plus en plus d'importance. Aujourd'hui, chaque conscrit astreint à un service de 12 à 15 mois est considéré comme un candidat potentiel à l'Académie militaire, cela depuis le premier jour de service jusqu'à l'entrée possible à l'Académie. Plusieurs commissions locales et centrales évaluent minutieusement chaque candidat, puisque seuls les meilleurs doi-

vent être retenus. Les évaluations des différentes commissions sont coordonnées. Au niveau local, l'évaluation des camarades compte beaucoup. L'esprit de groupe, la capacité de remplir des tâches dans le cadre d'un groupe, durant le service ou en dehors, est très important dans les forces armées. On part du principe que ce sont les camarades qui peuvent le mieux évaluer cette qualité, puisqu'ils vivent ensemble 24 heures sur 24.

En Suède, toute formation, au jardin d'enfant, à l'école élémentaire, au service militaire, est axée sur le groupe, pas sur l'individu. L'élément essentiel est le travail collectif, l'esprit de groupe. Chaque individu est, bien entendu, important et contribue à la performance du groupe, en améliore le rendement. L'adage «La chaîne se rompt à son maillon plus faible» résume cette conception. Cela explique peut-être le succès constant des Suédois dans différents sports d'équipe. Dans l'armée suédoise, on part donc en premier lieu du groupe, que ce soit dans une unité de combat ou dans une équipe de bureau.

L'évaluation par les camarades occupe par conséquent une place prépondérante à tous les niveaux. Toute collaboration, tout travail de groupe est en effet impossible sans «compétence sociale». Durant toute sa carrière, l'officier est évalué par ses camarades, ses supérieurs et, depuis quelque temps, par ses subordonnés. Année après année, les officiers et les employés civils des Forces armées se voient attribuer des notes et des évaluations qui déterminent

leur fonction ultérieure. La manière de procéder de l'intéressé compte souvent plus que le résultat atteint; on évalue comment il accomplit ses missions. La promotion n'est donc pas automatique: elle dépend d'une évaluation scrupuleuse, adaptée à l'échelon de commandement à l'intérieur de l'organisation.

Les forces armées des petits pays, qui ne disposent que de ressources humaines limitées, doivent tout mettre en œuvre pour trouver les bonnes personnes, même pour les fonctions subalternes. Il s'agit de la seule possibilité d'assurer la qualité du commandement. Chaque formation de cadres représente un investissement à long terme, qui doit en «valoir la peine». Par exemple, seuls des candidats prometteurs peuvent recevoir une formation de pilote militaire. La sélection s'effectue donc avant la formation et non durant celle-ci. Lors d'un cours de formation, chaque échec est considéré comme une erreur commise au stade du recrutement. La formation coûte en général cher, même très cher pour les pilotes militaires. Ce serait un mauvais investissement de faire échouer des élèves, parce qu'ils ne réussissent pas les tests théoriques. Un tel échec ferait baisser leur motivation dans le service militaire ultérieur.

Le résultat de cette méthode, qui économise sur les coûts de formation, est d'un grand intérêt pédagogique pour toutes les personnes concernées, élèves et professeurs.

L.-G. S.