

SÉLECTION DES PILOTES: Aptitudes cognitives et comportementales

Bruno DOAT

Responsable sélection PNT, Air France

Dès la première guerre mondiale, les armées de l'Air se préoccupent de l'adéquation des pilotes à leur drôles de machines, d'autant plus que très rapidement, elles constatent que les nombreux pilotes perdus sont moins victimes du duel aérien que d'erreurs de pilotage. En 1919 un spécialiste américain « Henmon » concluait que les recruteurs devaient identifier : « des hommes de bonne éducation, de grand caractère, hommes qui, sous tout rapport, étaient qualifiés pour devenir de bons officiers de l'armée américaine ». Ces derniers étaient des cavaliers dont la position dans l'espace n'étaient pas encore tout à fait de l'ordre de la troisième dimension, mais qui grâce à leur monture, pouvaient obtenir une vue d'ensemble sur le champ de bataille et devaient donc rapidement, percevoir, analyser et synthétiser les informations essentielles avant de prendre tout aussi rapidement la décision adéquate.

Entre les deux guerres, cette notion d'analyse de la situation « situational awareness » s'impose à la suite d'une analyse rigoureuse et exhaustive des tâches accomplies par le pilote. Les spécialistes concluent alors que l'essentiel pour un pilote est de posséder la faculté de s'adapter rapidement à une nouvelle situation et d'avoir un bon jugement.

Une fois cette conclusion tirée, faut-il encore développer les tests permettant d'évaluer, chez les candidats, les aptitudes liées aux différentes dimensions cognitives nécessaires à la réalisation des tâches identifiées. Dès cette époque, et ceci jusqu'à très récemment, l'approche est restée très analytique et a privilégié une recherche séquentielle de ces dimensions. Avec l'évolution technologique, l'interface homme-machine se complexifiant, est apparu rapidement la tentation d'approfondir la connaissance des processus cognitifs, espérant ainsi trouver l'instrument de prédiction infaillible. Les validations externes (validité du pronostic émis) ont démontré que cette approche déterministe aboutissait à une impasse. La multiplication des niveaux cognitifs identifiés provoquait l'inflation du nombre de tests sans pour autant améliorer la pertinence du pronostic.

Dans le même temps, l'analyse des accidents abandonnait la méthode fondée sur la recherche chronologique des événements accidentogènes pour une interprétation holistique des scénarii aboutissant à la catastrophe. Cette approche confirmait la théorie du fonctionnement interactif de toutes les dimensions de l'intelligence, elles-mêmes très dépendantes de la sphère affective et de la sphère conative (ordre de la motivation).

Cette évolution aboutit à notre méthode actuelle, consistant à identifier chez les candidats un facteur global d'intelligence tout en maintenant une recherche séquentielle des niveaux cognitifs primaires. Ces derniers sont de l'ordre du numérique, du verbal, du spatial, de la logique, de la mémoire, de la perception et du traitement de l'information. Il s'agit des tests classiquement dénommés : « psychotechniques ». La validation des pronostics émis par cette évaluation cognitive montre que les stagiaires rencontrant des difficultés en cours de formation se trouvent majoritairement parmi ceux ayant montré une faiblesse dans, au moins, une des dimensions évaluées. Ceci confirme l'importance

du facteur global de l'intelligence permettant de s'adapter rapidement à une formation dont la maîtrise du coût impose qu'elle soit très dense.

L'analyse des tâches identifie également la dimension psychomotrice de la sphère cognitive, nécessaire à la coordination des mouvements. Le test informatique évaluant cette dimension inclut une évaluation de l'aptitude à la dispersion d'attention et à effectuer plusieurs tâches simultanément.

Un siècle après, Henmon serait heureusement surpris de constater que sa conclusion empirique de l'époque se trouverait validée par la recherche expérimentale. Comme il l'avait pressenti, l'aviateur est bien un « cavalier monté sur Pégase ».

Par ailleurs, l'analyse des accidents a suffisamment démontré l'importance du facteur humain pour que les recruteurs se préoccupent de cette dimension et qu'ils tentent d'évaluer l'aptitude des candidats à adopter les comportements professionnels attendus. Dans ce domaine, notre approche méthodologique est très prudente et se réfère à l'adage suivant : « *Nous ne savons pas ce qu'est un bon pilote, par contre, nous savons pourquoi certains ne le sont pas* ». Il ne s'agit donc pas de rechercher des qualités mais de vérifier chez les candidat(e)s, dans le cadre d'une épreuve de groupe, leur capacité à mettre en œuvre les aptitudes cognitives tout en n'adoptant pas de comportements contre-indiqués au regard des exigences du « CRM – Cockpit Ressource Management ». Il s'agit donc de parier sur l'idée que toute personne ne montrant pas de comportements contre-indiqués sera capable d'adopter le « savoir-être » tel qu'il est enseigné par la formation et cela d'autant plus que, dans les épreuves précédentes, elle a démontré sa capacité d'adaptation. Rechercher des qualités dans ce domaine présente un risque important de déviation vers un élitisme digne de Procuste, tentant à uniformiser les caractères, et dont le référent qualitatif ne pourrait être qu'arbitraire. Cette épreuve de groupe est une mise en situation concrète de travail en équipe, représentative d'un équipage en mission.

Après avoir vérifié la sphère cognitive et la dimension comportementale, il reste à évaluer la sphère conative. Cette dernière est de l'ordre de la motivation et peut être conceptualisée par les interrogations suivantes : Quelles sont mes intentions et objectifs ? Qu'ai-je l'intention de faire ? Quel est mon plan d'action et comment je m'y implique ? Une des caractéristiques de cette profession est d'appartenir à la classe des métiers auxquels on se consacre le long d'une vie entière. Par ailleurs, l'entreprise qui assume une lourde charge financière pour la formation et le maintien des compétences de ces PNT, ne se séparera pas facilement d'un pilote ayant perdu toute motivation, et de surcroît, ce dernier ne quittera pas cette profession faute de trouver une activité de rechange offrant une rémunération et une qualité de vie équivalente. Il est donc essentiel de vérifier si le projet professionnel correspond bien à l'activité professionnelle offerte par l'entreprise, que ce projet n'est pas de l'ordre du virtuel. Un trop grand décalage entre le projet et la réalité du métier peut provoquer une perte de motivation suffisamment importante pour réduire l'implication du professionnel et ainsi altérer son niveau de compétence. Cette dimension est vérifiée durant les entretiens.

Il est essentiel de garder à l'esprit que toute évaluation, aussi rigoureuse qu'elle puisse être dans sa validation expérimentale, sera toujours très réductrice lorsqu'il s'agit d'effectuer un pronostic sur l'avenir d'une personne. L'humain est trop complexe pour être réduit à des schémas déterministes évitant de remettre en cause les décisions prises par les recruteurs. Une évaluation effectuée dans le cadre d'un processus de sélection correspond, métaphoriquement, à un instantané photographique voulant être révélateur d'une personnalité. Or cette dernière s'est façonnée sur le long terme et possède encore de grandes potentialités d'évolution. Par ailleurs, les aptitudes cognitives d'un individu ne sont pas constantes, elles peuvent être, par moment, bien supérieures ou bien inférieures à une valeur moyenne individuelle. Cette variation de performance dépend, à la fois de la sphère affective et de la sphère conative. En effet, ces deux dernières dimensions rentrent en synergie avec la sphère cognitive et l'influence positivement ou négativement. L'instantané d'une sélection n'est donc pas

systématiquement révélateur d'une personnalité, faute d'avoir la certitude que le(a) candidat(e) se trouvait, à ce moment là, à son niveau moyen de performances. La dimension statistique des pronostics permet d'étalonner les niveaux d'exigences, mais ne permet, en rien, d'identifier toutes les personnes aptes à devenir de bons professionnels.

Cette variabilité de la personnalité est particulièrement forte dans sa dimension conative. Le problème de la motivation au travail est depuis très longtemps une préoccupation des entreprises et a été source de nombreuses réflexions aboutissant à d'aussi nombreux modèles explicatifs. Une universitaire française (Mme Levy-Leboyer – Paris V), grande spécialiste dans ce domaine, conclut que celle-ci dépend à la fois de l'intérêt de la tâche, de la reconnaissance de l'entreprise et de ses pairs, de la bonne entente avec les collègues de travail et d'un bon salaire. Cette motivation n'est donc pas une dimension déterminée une fois pour toute, mais au contraire dépendante de nombreux facteurs.

Si l'entreprise est consciente de cette variabilité des individus, elle ne peut se reposer sur l'évaluation effectuée lors d'un processus de sélection et, dès lors, considérer qu'il n'est plus utile de se préoccuper de la motivation de ses PNT.

La sélection doit s'intéresser à la crédibilité d'un projet professionnel en évaluant les motivations et l'implication des candidat(es). Mais le maintien de cette motivation, garant du maintien des compétences est de la responsabilité de l'entreprise. Cette dernière doit mettre en place un management adapté aux spécificités de ce métier afin de répondre aux attentes de l'individu face au travail.

LE PILOTE IDÉAL?

- Une personne de bonne éducation, de grand caractère, hommes qui sous tout rapport, étaient qualifiés pour devenir de bons officiers de l'armée américaine. (L'aviateur n'était pas un chauffeur aérien mais un officier de la cavalerie du XIXe siècle monté sur Pégase)
«Hannan 1919»
- L'essentiel pour un pilote est de posséder la faculté de s'adapter rapidement à une nouvelle situation et d'avoir un bon jugement
«1930»
- Personne ne sait ce qu'est un bon pilote, par contre nous savons pourquoi certains ne le sont pas !

AIR FRANCE

