

Les PRINCIPES de la SÉLECTION PNT

Il s'agit de retenir parmi tous les candidats, ceux présentant le plus faible risque d'échec durant leur formation et leur carrière. Le processus de sélection s'inscrit dans cette dimension économique. Aussi, faut-il trouver un compromis entre le processus le plus performant mais le plus cher (consistant à former tous les candidats en attendant les échecs) et le moins cher, mais le moins performant, comme le simple tri sur dossier.

> Organisation d'une sélection

La sélection "pilote" au sein d'une compagnie aérienne doit s'inscrire à l'intérieur de l'organisation chargée de la carrière du personnel navigant technique. Elle doit être en synergie permanente avec l'organisme en charge de la définition du niveau professionnel exigé, avec l'organisme chargé de contrôler ce niveau ainsi qu'avec celui chargé de la formation. En effet, les critères recherchés pendant la sélection dépendent du niveau professionnel demandé et de la formation prévue. La validation n'est possible que parce que la formation et les contrôles périodiques confirment (ou non) les pronostics émis. De surcroît, aucun de ces différents organismes ne doit être "juge et partie". Ainsi, le pronostic émis par la sélection ne doit pas être transmis à la formation afin que cette dernière ne soit pas tentée de valider trop rapidement le pronostic. Il faut donc absolument éviter que la sélection et la formation dépendent du même organisme. Il en est de même pour les contrôles périodiques pendant la carrière du navigant. La validation globale du processus doit être effectuée par un organisme indépendant, seul habilité à croiser les pronostics émis par la sélection avec les résultats obtenus pendant les phases de formation et durant les contrôles périodiques (figure n° 1).

Le processus de recrutement comprend trois phases : l'appel à candidature consiste à annoncer le processus, à retenir les candidats respectant les critères de recevabilité exigés et à organiser les convocations. L'évaluation proprement dite permet l'élaboration du pronostic. La dernière phase consiste à prendre la décision de recrutement ou d'élimination. Comme nous l'avons dit, cette décision doit être prise par la hiérarchie indépendamment du service de sélection afin que ce dernier ne soit pas en situation de "juge et partie".

• Élaboration

Si la sélection consiste à choisir ceux ou celles qui répondent le mieux à un critère donné, le point de départ d'une méthodologie est la définition de ce critère. Ce dernier est un ensemble de capacités et aptitudes définies à la suite

d'une analyse du poste de travail. Ainsi une compagnie aérienne, doit procéder à une analyse détaillée de l'ensemble des missions confiées à ses Commandants de Bord. A chaque mission correspondent différentes tâches à accomplir. A chacune de ces tâches correspondent des aptitudes et capacités permettant de les réaliser en respectant le degré de performance défini par la compagnie. Ces aptitudes et capacités conditionnent le choix des outils permettant de les évaluer.

• Caractéristiques humaines

Tout individu est caractérisé par trois "sphères" en interaction permanente :

- la sphère cognitive, domaine des aptitudes intellectuelles, psychomotrices, de la mémoire, etc,
- la sphère affective, domaine de la personnalité,
- la sphère conative, domaine des motivations, des modes de vie...

Sans entrer dans le débat de l'inné et de l'acquis, excluons toute possibilité de pouvoir distinguer clairement la frontière entre capacité et aptitude. Sinon que l'aptitude serait une caractéristique cognitive permettant d'atteindre une capacité, par exemple une aptitude cognitive est nécessaire pour atteindre la capacité de parler une langue étrangère. L'aptitude serait donc plus de l'ordre de la sphère cognitive, le conatif et l'affectif jouant les moteurs positifs ou négatifs du premier. Si ce classement est bien sûr réducteur, il permet néanmoins d'élaborer un modèle de travail. Ces trois sphères (figure n° 2) sont en interaction permanente, la conative et/ou l'affective pouvant améliorer ou dégrader la sphère cognitive, cette dernière étant considérée comme une constante physiologique. Les mesures effectuées pendant le processus de sélection ne sont donc pas révélatrices d'une aptitude moyenne chez un individu mais de celle du jour du passage des tests (instantané photographique).



Figure n° 1

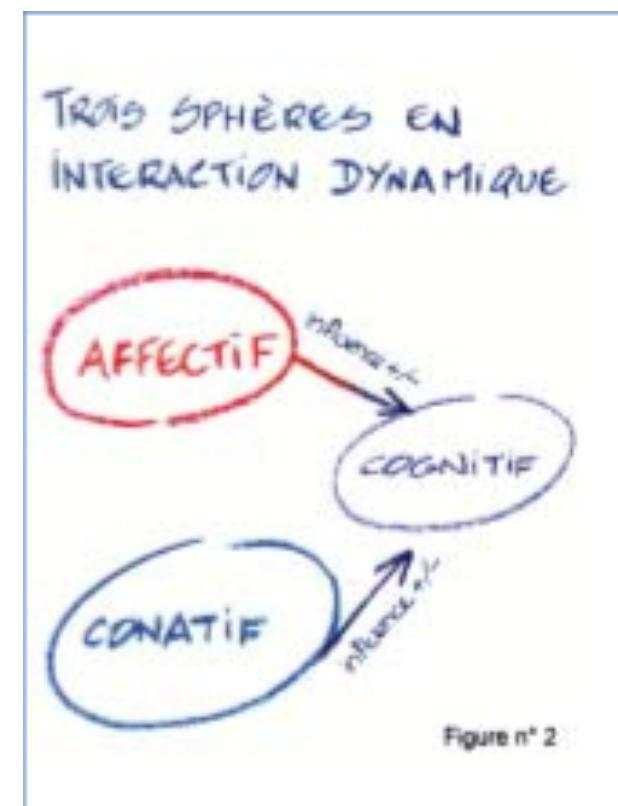


Figure n° 2

Un candidat dont l'aptitude est dégradée au moment du test peut ne pas être retenu alors qu'il répond à nos critères. Cette variabilité intra-individuelle est à l'origine de certaines erreurs de pronostics émises par la sélection (figure n° 3). Les erreurs de sélection peuvent également s'illustrer en comparant deux groupes de candidats, le premier (groupe 1) comprend des individus qui répondent à nos critères, le second (groupe 2) comprend tous ceux qui n'y répondent pas. Le jour du test, la distribution des performances parmi les candidats des deux groupes est conforme à la variabilité intra-individuelle (figure n°3). Certains candidats du groupe 1 n'atteignent pas le score minimum exigé alors que d'autres du groupe 2 le dépassent.

Deux erreurs typiques de sélection apparaissent alors (figure n°4) :

- l'erreur de "première espèce" provoquant l'élimination de candidats conformes à nos critères
- l'erreur de "seconde espèce" qu'est le recrutement de candidats non conformes à nos critères.

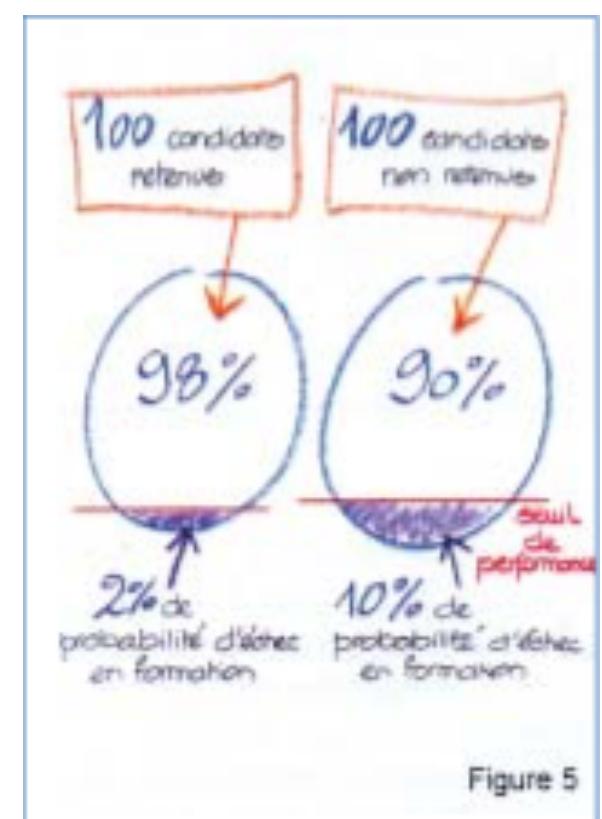
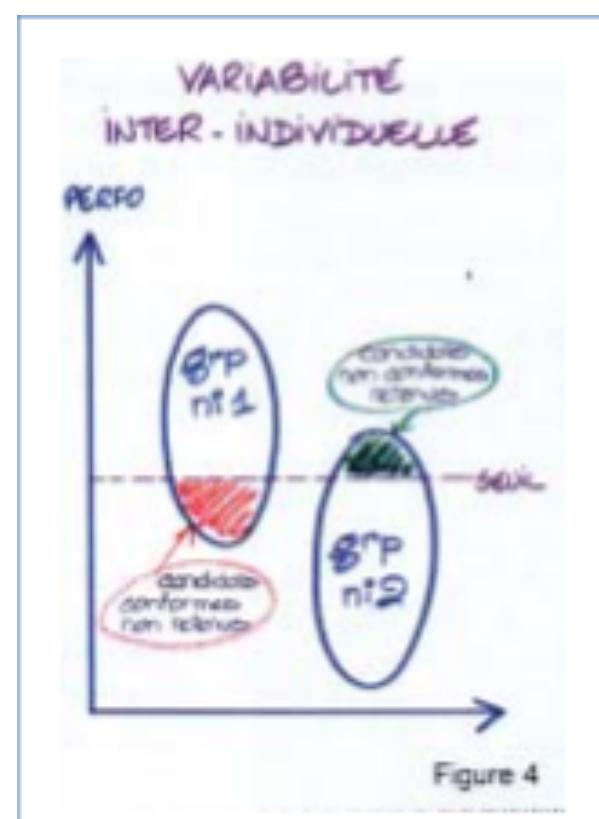
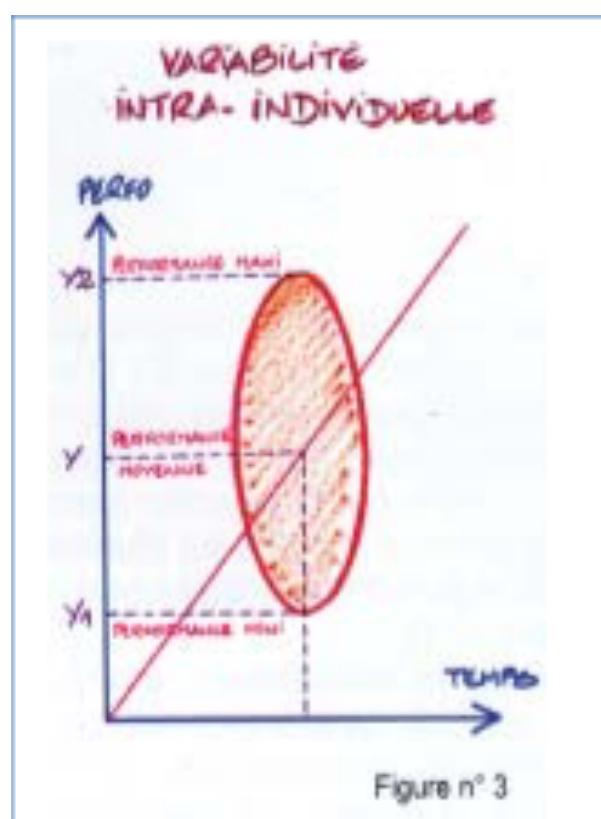
La figure 4 montre que plus nous tentons de réduire le nombre de candidats non conformes (erreurs de seconde espèce), plus nous augmentons le nombre de candidats non retenus alors qu'ils disposent des aptitudes attendues (erreurs de première espèce). Une autre façon d'illustrer ce mécanisme est de considérer un groupe de 100 candidats ayant atteint l'ensemble des



Faute de pouvoir identifier les 2 candidats qui subiront un échec (le pronostic est statistique), la décision de l'Entreprise sera de recruter l'ensemble du groupe. Ces 2 candidats ne seront identifiés que pendant la formation.

performances telles que 98% d'entre eux atteindront le niveau professionnel exigé, en respectant le temps de formation prévu. Faute de pouvoir identifier les 2 candidats qui subiront un échec (le pronostic est statistique), la décision de l'entreprise sera de recruter l'ensemble du groupe. Ces 2 candidats ne seront identifiés que pendant la formation. Considérons maintenant un autre

groupe de 100 candidats ayant atteint des performances ne nous assurant (toujours statistiquement) que 90% de réussite. Considérant que 10% d'échecs en formation sont trop coûteux, l'entreprise décidera de ne recruter aucun des candidats du groupe. 90 candidats qui possèdent les aptitudes pour réussir ne sont alors pas recrutés (figure 5).



• Validation

Une fois une aptitude ou une capacité définie, un instrument de mesure (test) est développé. Il doit subir tout un ensemble de validations afin de pouvoir être utilisé pour l'élaboration du pronostic. Nous distinguons deux types de validation :

- la validation interne consiste à vérifier que le test est homogène en mesurant bien le paramètre recherché, qu'il est sensible en permettant de bien distinguer les différences interindividuelles et enfin qu'il est fidèle en s'assurant que l'instrument de mesure (quel que soit le nombre d'exemplaires produits) attribue toujours le même score à une performance donnée,
- la validation externe consiste à vérifier le pronostic émis. Les progressions en formation correspondent-elles aux pronostics de réussite ? Y a-t-il une bonne corrélation entre le résultat des tests et les résultats du candidat pendant sa formation et sa carrière ? Cela signifie que les nouveaux tests sont utilisés à blanc plusieurs années avant de pouvoir tenir compte de leur mesure dans l'élaboration du pronostic. Ces deux validations sont vérifiées.

Pour éclairer mieux, l'étude qui précède on peut aussi se référer au document suivant :

Aptitudes Cognitives et comportementales, 18ème Forum Pilotes : <https://filedn.com/lfyhAtb1fbER0sfxDObQI6R/Aptitudes%20Cognitives%20et%20comportementales.pdf>

Ou encore à ce curieux document émanant d'une étrange association EOLE : <https://filedn.com/lfyhAtb1fbER0sfxDObQI6R/Recrutement%20interne%20vu%20par%20Eole.pdf>