

L'appréciation par simulation (APS) ; Recruter autrement...

Abdessami Rouina
Université de Biskra

الملخص:

Résumé:

L'appréciation par simulation (APS) appelée également la méthode de recrutement par simulation (MRS) est une technique par laquelle on tente, en reproduisant le plus possible des situations de travail, de découvrir si le candidat sera capable d'accomplir les tâches. Cette méthode n'évalue pas le candidat par rapport à ce qu'il a fait mais elle s'intéresse à ce qu'il aura à faire. En effet, la MRS ne cherche pas à déceler les qualités personnelles et les habiletés de chaque candidat. Elle le place plutôt dans des situations concrètes où il doit démontrer l'existence de ces habiletés. Il ne doit pas en parler, mais en faire la preuve.

طريقة التقييم بالمحاكاة والتي تسمى أيضا طريقة التوظيف بالمحاكاة هي تقنية من خلالها نحاول معرفة ما اذا كان في مقدرة المترشح انجاز المهام المدرجة ضمن منصب العمل المقترح، وهذا من خلال توفير أكبر قدر من وضعيات العمل الافتراضية والمشابهة لنظيرتها الفعلية. هذه الطريقة لا تقيم المترشح على أساس ما فعله، أي خبرته وشهاداته المحصل عليها وإنما على ما سيفعله. وعليه، فهي لا تبحث عن الكشف عن المؤهلات والمهارات الشخصية للمترشح، ولكنها تضعه مباشرة في وضعيات عمل تحاكي الظروف الحقيقية للمنصب المقترح أين يجب عليه أن يبرز قدراته. فالمترشح غير مطالب بالحديث عن مؤهلاته، بل عليه اثباتها فعليا.

Introduction:

En tant que nouvelle méthode de recrutement et de sélection des compétences, l'appréciation par simulation se diffère profondément des autres techniques traditionnelles de recrutement, notamment de l'entretien individuel qui se fait généralement devant un jury et se base sur certains acquis du candidat (Diplômes, expérience, connaissances...etc.). Ainsi, le candidat, placé sous certaines situations similaires à la réalité du poste, doit prouver sa capacité professionnelle sur terrain.

Cette méthode s'articule essentiellement autour de l'observation directe de la réaction des candidats face à des situations semblables à la réalité. Quelques exercices de simulation permettent aux recruteurs de déterminer l'évaluation de chacune des habiletés de gestion qui composent l'ensemble des caractéristiques professionnelles recherchées.

Une partie de la présente étude a été justifiée par la participation personnelle du chercheur à une expérience vécue en participant à des plates-formes organisées par les pôles-emploi en France. Il s'agit d'un concours organisé en mois de Mars 2013 afin de recruter des agents de trafic aérien pour le compte de l'aéroport de Nice.

I- Le processus de recrutement :

Le processus de recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines. Il peut influencer dans des directions très différentes l'état du capital humain de l'entreprise.¹ Le

recrutement est généralement défini comme le processus visant à fournir un nombre suffisant de candidats qualifiés, parmi lesquels l'organisation pourra choisir les plus aptes à occuper les postes à pourvoir. Par ailleurs, le recrutement est tributaire de la capacité de l'organisation à conserver ses employés. La fidélisation des employés exige qu'on mette sur pied des stratégies pour favoriser le maintien des employés compétents et productifs. Dans la gestion des ressources humaines, on utilise plutôt le terme dotation qui recouvre les trois phases de cette opération : le processus, la sélection et l'accueil et l'intégration.²

Contrairement à une idée souvent répandue, le recrutement ne se limite pas aux procédures de sélection. Il recouvre un ensemble d'opérations qui englobent l'identification et la spécification du besoin, la campagne de recrutement et les procédures de sélection ainsi que l'intégration dans le poste de travail.³ Cela peut se manifester sous forme de quatre étapes :

Première étape : qui consiste à l'identification et la spécification du besoin où il est indispensable pour la conduite des opérations de sélection de partir de la définition précise du besoin. Ce besoin est lié soit à la vacance d'un emploi, soit à la création d'un poste. Dans le premier cas, on procédera à une analyse de poste à partir de l'existant. Si le poste à pourvoir est totalement nouveau, le responsable hiérarchique et le responsable du recrutement devront procéder à une définition claire de cette nouvelle fonction à partir des éléments qui ont motivé cette création.⁴

On détermine les postes à pourvoir établis selon le processus de gestion prévisionnelle des ressources humaines ou en réponse aux demandes des gestionnaires. On élabore généralement les programmes de recrutement en même temps que les activités de gestion prévisionnelle des ressources humaines afin de déterminer où et comment trouver les candidats qualifiés. Cette planification précise les postes à pourvoir ainsi que les qualifications et les habiletés requises pour les occuper⁵. Cette planification des besoins en « ressources humaines »⁶ aide également le recruteur à prévoir le nombre d'employés dont il a besoin pour atteindre les objectifs de son service et elle l'aide également à dégager leurs qualifications et leurs compétences.⁷ Elle permet également de décider si les postes seront pourvus à l'externe ou à l'interne.⁸

En règle générale, une analyse de fonction suit un protocole qui se déroule en deux temps. On procède tout d'abord à une recherche d'informations pertinentes auprès du titulaire du poste, lors d'un entretien et/ou à l'aide d'un questionnaire. Une fois ce travail est effectué, il convient de formaliser l'information recueillie dans une fiche d'analyse de poste par le responsable hiérarchique direct.⁹

Tableau n° 1 : La fiche d'analyse décrivant les caractéristiques du poste proposé.

Identité de l'emploi	Intitulé du poste. Eléments structurels.
Mission	Finalité du poste au sein de la structure.
Activités et tâches	Activités : Ensemble de tâches de même nature concourant à un résultat observable. Tâches : Opérations type fixant le déroulement du travail en fonction des moyens ou des procédures utilisées.
Moyens et contraintes	Ensemble des moyens techniques, humains et financiers affectés à la réalisation du travail.
MODES D'ACCES ET D'EVOLUTION	Voies d'accès et débouchés possibles de l'emploi.
EXIGENCES REQUISES	Ensemble des compétences en terme de : Savoir, savoir-faire et savoir-être.

Source : Jean pierre Citeau, Gestion des ressources humaines, Dalloz, troisième édition, Paris, 1994,2000, p79

Deuxième étape : On détermine les exigences de chaque poste, les conditions d'emploi ainsi que la qualification professionnelle, les aptitudes et le profil de compétences requis. Sans ces données, il serait difficile, voire impossible, de recruter efficacement du personnel. Il faut donc mettre à jour les descriptions des postes existants ; Autrement dit, il faut faire l'analyse des postes visés pour déterminer les qualifications et les aptitudes, ainsi que les profils de compétences recherchés. Les professionnels de la gestion des ressources humaines élaborent le profil complet de chaque poste à pourvoir : le titre, la raison d'être, le niveau hiérarchique dans l'organisation, les responsabilités, les compétences requises, les indicateurs de

performance, les exigences de formation et les caractéristiques recherchées chez le candidat, ainsi que les conditions de travail offertes par l'employeur. Le profil du poste sert ensuite à rédiger l'offre d'emploi.¹⁰

Cette offre d'emploi peut aussi se faire sur la base de plusieurs méthodes. Le recruteur peut observer la façon dont le titulaire actuel exécute ses tâches, lui demander de les décrire, l'interroger sur ses tâches, sur ses méthodes de travail, sur les exigences du poste, etc. Il peut aussi demander à un spécialiste de l'aider à recueillir et à traiter l'information. Un questionnaire peut faciliter cette tâche en comprenant les questions suivantes :

- Que fait le titulaire du poste ?
- Pourquoi le fait-il ?
- Comment le fait-il ?
- Avec qui le fait-il ?
- Quelles sont ses responsabilités ?
- Dans quelles conditions réalise-t-il son travail ?
- Quelles compétences doit-il avoir ?
- Quelles compétences doit-il développer ?
- Quel est le plan de carrière associé à ce poste ?¹¹

Une fois la définition du poste et le profil de candidature étant déterminés, l'entreprise entame la campagne de recrutement proprement dite. Elle a le choix entre plusieurs alternatives.

Par contre, les responsables peuvent procéder à un recrutement interne, lorsque par le jeu de mutations ou promotions successives, ils

peuvent trouver parmi leurs collaborateurs en place celui dont ils ont besoin pour pourvoir le poste en question. Lorsque ce type de recrutement est systématisé c'est qu'il s'inscrit probablement dans une perspective de stabilité voire de réduction globale des effectifs ou/et dans le développement d'une gestion des carrières.¹²

Troisième étape : C'est là où on détermine la stratégie, les ressources et les méthodes de recrutement, en tenant compte des catégories de postes et des contraintes de recrutement.¹³ Le recruteur peut utiliser différentes sources externes de recrutement. A titre d'exemple, Il peut recruter par la voie des employés qui sont au service de l'entreprise et qui connaissent un parent ou un ami qui répondent à ces critères et à ces besoins. Les médias écrits, les bureaux de recrutement privés et publics, le réseau internet sont aussi d'autres alternatives pour chercher des candidats.¹⁴ Après, il faut choisir l'outil de sélection afin d'obtenir les renseignements professionnels, psychologiques et personnels concernant les candidats. Le curriculum vitae et le formulaire de demande d'emploi, l'entrevue, l'appréciation par simulation, les tests (d'aptitudes, de connaissances, de capacités, de personnalité) et la graphologie¹⁵ sont des outils de sélection dont le recruteur peut faire appel.¹⁶

Quatrième étape : qui consiste à constituer un bassin de candidats qui répondent aux exigences, ce qui permet d'enclencher le processus de sélection.¹⁷ Elle consiste également à entamer les procédures d'intégration du nouveau salarié. Cette phase est souvent sous estimée, pourtant la réussite d'un recrutement dépend aussi de la qualité de l'accueil et du soin porté à faciliter l'adaptation du salarié

dans la situation du travail.¹⁸ Un bon recrutement se consolide par un accueil préparé afin de garantir l'intégration du nouvel élément dans l'entreprise, ce qui lui rendra plus confiant et lui permettra d'emblée de se sentir concerné et impliqué quant aux objectifs de l'entreprise.

II- Les impacts du recrutement d'une personne non qualifiée et non motivée :

Le principal objectif du recrutement est d'attirer des individus qualifiés. Mais Il comporte également plusieurs objectifs précis dont l'atteinte favorise l'embauche de candidats qualifiés, leur maintien dans l'entreprise, l'amélioration de la qualité de vie au travail, la diminution du risque de poursuites judiciaires coûteuses, etc. Le recrutement est donc d'une importance capitale pour l'organisation puisqu'il lui fournit les compétences nécessaires à la mise en œuvre de ses stratégies d'affaires.¹⁹ C'est pour cela que le recruteur doit choisir les éléments qui ramèneront un plus pour sa boîte en s'inspirant du processus de recrutement afin de mettre en œuvre les meilleurs outils pour se mettre à l'abri des mauvais choix.

Il faut savoir que le fait d'engager une personne compétente et motivée a un effet immédiat sur la productivité et sur le climat social d'une équipe de travail et de l'entreprise. Dans le cas de l'embauche d'une personne surqualifiée le risque de décrochage²⁰ est élevé car l'employé ne trouvera probablement pas dans son travail des défis à sa mesure, à moins qu'une promotion ne pointe à l'horizon.

Dans le cas de l'embauche d'une personne sous-qualifiée, le risque de découragement²¹ est élevé car l'employé trouvera

probablement son travail trop difficile et il ne fournira pas le rendement escompté, ce qui occasionne des coûts supplémentaires à l'entreprise. Ces coûts résultent :

1. Du manque à gagner attribuable à l'employé qui n'atteint pas le degré de productivité escompté ;
2. De la formation additionnelle dont a besoin l'employé pour pallier son manque de compétence ;
3. De l'éventuel remplacement occasionné par la démission ou le congédiement de l'employé, car il est fort probable qu'il faille reprendre tout le processus d'embauche. Or, des démissions ou des congédiements répétés créent un climat social négatif dans l'équipe de travail et dans l'entreprise, lequel peut être préjudiciable à la productivité des employés en place et à leur attitude envers le superviseur.
4. De l'attitude négative au travail de l'employé. En ne trouvant pas dans son emploi les éléments qu'il recherche, l'employé éprouvera une grande frustration à l'égard de son travail et se manifestera moins d'intérêt pour ses tâches. Il en résultera un déplacement de son centre d'intérêt vers d'autres activités. L'employé adoptera alors un comportement de fuite qui se traduira par un retrait psychologique, un désengagement au travail. Son emploi deviendra pour lui un simple moyen de subsistance ou une source financière lui permettant de réaliser ses activités extérieures au travail. Cette attitude négative au travail peut faire perdre des clients à l'entreprise, occasionner des lacunes en ce qui a trait à la qualité du service, nécessiter

un plus grand encadrement de la part du superviseur, etc. Tout cela a un coût que l'entreprise doit assumer, mais qu'elle peut éviter en optimisant son processus d'embauche.²²

Un recrutement requiert des méthodes et des procédures rigoureuses. Une erreur dans l'embauche a des conséquences importantes en termes de coût, de perte de temps, de productivité, de climat dans l'entreprise et finalement, de rentabilité.²³ Un tel faux départ de l'entreprise quant à son choix des nouveaux éléments pèserait énormément sur l'avenir de l'entreprise surtout à court terme. C'est dans ce contexte que la méthode de recrutement par simulation apporte des solutions efficaces et efficientes afin d'éviter ces faux problèmes.

III- Principes de la méthode de recrutement par simulation :

La méthode de recrutement par simulation (MRS) appelée également l'appréciation par simulation (APS) est une technique par laquelle on tente, en reproduisant le plus possible des situations de travail, de découvrir si le candidat sera capable d'accomplir des tâches en évaluant ses habiletés. La notion d'habileté est capitale dans cette méthode. Elle se définit à la convergence d'une aptitude, d'une connaissance, d'un savoir-faire développés tout au long de la vie. L'évaluation des habiletés se fait à partir d'exercices de simulation contrairement au CV qui est déclaratif. Le candidat est placé en situation de mettre en œuvre des habiletés précises. L'évaluation

repose ainsi sur le principe d'analogie entre l'exercice et ce que devra faire le salarié sur son poste de travail.²⁴

La particularité des simulations réside dans le fait que tous les candidats admis en présélection sont convoqués à la séance d'appréciation au même moment et dans un même local, et que plusieurs observateurs sont présents pour les évaluer.²⁵

IV-Déroulement de l'opération :

La sélection des candidats selon cette méthode se fait par étape. Premièrement, et au cours d'une séance, généralement d'une durée d'une demi-journée, les candidats assistent à cette séance animée par l'agent de « l'organisation ou l'administration chargée de la gestion et la régulation du marché du travail »²⁶ qui est un conseiller spécialisé. Elle peut être animée éventuellement par le directeur des ressources humaines de l'entreprise recruteuse. L'animation se base essentiellement sur la description du poste afin que les candidats comprennent bien ce qui leurs attendent. Et justement, au cours de cette séance, des candidats non intéressés peuvent déjà quitter la salle. A la fin de cette séance des exercices de présélections sont donnés aux candidats qui doivent les résoudre dans un laps de temps bien déterminé. Les résultats de ce premier test seront communiqués aux candidats soit à la fin de la journée ou quelques jours après. Les candidats retenus seront convoqués pour une nouvelle date afin de procéder aux exercices de simulation. Ceux qui ont franchi le seuil déterminé et dégagé précédemment (une moyenne ou un nombre de points), seront convoqués une nouvelle fois afin de passer leurs

entretiens d'embauche avec les responsables de l'entreprise recruteuse.

Cette expérience est vécue par le chercheur lui-même en France lorsque les services de pôle emploi ont lancé une plate forme de vocation pour la recherche de candidats qui évolueront à l'aéroport de Nice côte d'Azur en tant qu'agent de trafic aérien pour un contrat déterminé de quatre mois. Il fallait s'inscrire auprès de ses services par le biais d'une communication téléphonique dont ils s'interrogeaient uniquement sur le niveau du candidat en Anglais. Les candidats se sont présentés à la date précise. On les a installés dans une salle spacieuse et bien équipée (sièges adaptés, un ordinateur, un rétroprojecteur). L'animateur de l'équipe Pôle emploi a commencé à expliquer d'abord le fonctionnement de la méthode du recrutement, puis le directeur des ressources humaines au niveau de l'aéroport a bien décrit les postes à promouvoir, en approfondissant les détails sur les qualités recherchées. Après cette première étape l'animateur rappelle que ceux qui ne sont plus intéressés peuvent quitter la salle. Au bout de trois heures d'explication, un petit test écrit de 15 mn évaluant les compétences des candidats en Anglais est lancé. En rentrant chez soi, et après environ deux heures, les candidats présélectionnés reçoivent des appels téléphoniques leurs confirmant la réussite à ce premier test en fixant une date ultérieure pour le reste du chemin.

Les candidats admis qui étaient autour de vingt personnes se sont présentés encore une fois pour la nouvelle étape. On a mis tout le

monde dans une autre salle aussi bien équipée que la précédente. La première observation était l'existence d'une ambiance sonore d'un aéroport dans la salle. On entendait des avions qui décollaient, des annonces de départ et d'arrivée de vols, le bruit de la salle d'enregistrement et d'embarquement, etc. Vraiment on était dans une ambiance identique à celle d'un aéroport international. Chaque candidat choisit une table, s'assoit et commence à résoudre le premier exercice qui comportait à relever les anomalies remarquées sur des images de différents endroits à l'aéroport (un bagage abandonné, des voyageurs dans des endroits interdits, ...). Tout ça se fait dans quinze minutes. On passe après à l'exercice suivant qu'on doit résoudre dans un autre laps de temps déterminé également. A noter qu'à chaque fois l'animateur appelle un candidat qui doit impérativement quitter sa place et rejoindre l'animateur. Ce dernier joue le rôle d'un passager pressé ou qui refuse de se faire contrôler ou un supérieur qui donne des directives erronées ou autres situations. Il met la pression sur le candidat qui doit répondre et réagir convenablement car tout est noté. Juste après, le candidat regagne sa place et finalise son travail. Et ainsi de suite durant toute la matinée.

Une fois cette étape est réalisée, pôle emploi fait appel à tous les candidats qui ont dépassé le seuil déterminé. S'il n'y a aucun candidat qui a eu ce minimum, personne ne sera convoqué pour l'entretien. Ce dernier qui représente la phase finale de la MRS. Les responsables des ressources humaines de l'aéroport prennent contact direct avec les candidats présélectionnés loin de l'intervention des agents de pôle emploi. C'est à ce niveau là que la décision de recrutement sera prise.

Là aussi les responsables de l'aéroport ne sont pas obligés de recruter ces candidats s'ils ne sont pas convaincus de leurs compétences.

Cette méthode est un filtrage réel des habilités et des compétences de chaque candidat. L'entreprise a de faibles risques pour tomber sur un mauvais choix. En une seule phrase, cette méthode incarne la réflexion des entreprises qui ne sont pas prêtes à dépenser abusivement de l'argent... même pas une seule unité monétaire.

Conclusion :

L'expérience et le diplôme comme étant des critères habituels ne passent plus en priorité pour évaluer les candidats. C'est plutôt les habilités qui marquent et différencient ce candidat par rapport aux autres. La méthode de recrutement par simulation offre la possibilité à tous les candidats de se présenter aux concours de recrutement à pied égal. L'agence nationale de l'emploi en Algérie (ANEM) pourrait adopter cette alternative de recrutement en créant des plates-formes de vocation. Quoique dans des circonstances professionnelles où la corruption fait loi, cette méthode est loin d'être appliquée. Dans une économie basée sur les connaissances la MRS serait une des clés de réforme de la gestion des ressources humaines au sein de toutes les entreprises.

¹ Annick Haegel, *La boîte à outils des ressources humaines*, Dunod, Paris, 2012, P48.

² Simon L.Dolan, Tania Saba, Susan E.Jackson et Randall S.Schuler, *La gestion des ressources humaines tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Pearson Education, quatrième édition, Quebec, 2008, P 148.

³ Jean pierre Citeau, *Gestion des ressources humaines*, Dalloz, troisième édition, Paris, 1994,2000, p77.

⁴ Jean pierre Citeau, *Gestion des ressources humaines*, Dalloz, troisième édition, Paris, 1994,2000, p77.

⁵ Simon L.Dolan, Tania Saba, Susan E.Jackson et Randall S.Schuler, *La gestion des ressources humaines tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Pearson Education, quatrième édition, Quebec, 2008, P 148-149.

⁶ Peut-etre appelé aussi planification des effectifs.

⁷ Gerard philippe Rehayem, *Supervision et direction des ressources humaines*, Gaëtan Morin éditeur, troisième édition, 2003, p 44.

⁸ Simon L.Dolan, Tania Saba, Susan E.Jackson et Randall S.Schuler, *La gestion des ressources humaines tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Pearson Education, quatrième édition, Quebec, 2008, P 148-149.

⁹ Jean pierre Citeau, *Gestion des ressources humaines*, Dalloz, troisième édition, Paris, 1994,2000, p78-79.

¹⁰ Simon L.Dolan, Tania Saba, Susan E.Jackson et Randall S.Schuler, *La gestion des ressources humaines tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Pearson Education, quatrième édition, Quebec, 2008, P 148-149.

¹¹ Gerard philippe Rehayem, *Supervision et direction des ressources humaines*, Gaëtan Morin éditeur, troisième édition, 2003, p 50-51.

¹² Jean pierre Citeau, *Gestion des ressources humaines*, Dalloz, troisième édition, Paris, 1994,2000, p79.

¹³ Simon L.Dolan, Tania Saba, Susan E.Jackson et Randall S.Schuler, *La gestion des ressources humaines tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Pearson Education, quatrième édition, Quebec, 2008, P 148-151.

¹⁴ Gerard philippe Rehayem, *Supervision et direction des ressources humaines*, Gaëtan Morin éditeur, troisième édition, 2003, p 62.

¹⁵ Outil de selection ou on demande au candidat d'ecrire un texte manuscrit, un graphologue procede ensuite à une analyse de la personnalité à partir du style d'écriture. C'est une nouvelle forme des tests psychologiques.

¹⁶ Gerard philippe Rehayem, *Supervision et direction des ressources humaines*, Gaëtan Morin éditeur, troisième édition, 2003, p 68-76.

¹⁷ Simon L.Dolan, Tania Saba, Susan E.Jackson et Randall S.Schuler, *op. cit.*, P 148-151.

¹⁸ Jean pierre Citeau, *Gestion des ressources humaines*, Dalloz, troisième édition, Paris, 1994,2000, p79.

¹⁹ Simon L.Dolan, Tania Saba, Susan E.Jackson et Randall S.Schuler, La gestion des ressources humaines tendances, enjeux et pratiques actuelles, Pearson Education, quatrième édition, Quebec, 2008, P 148.

²⁰ Le décrochage se traduit par des absences, des retards, un laisser-aller dans le travail et, à la limite, par une démission si le marché du travail le permet.

²¹ Le découragement se traduit souvent par une démobilisation, une démoralisation, un désenchantement et, à la limite, par une dépression professionnelle (burn-out).

²² Gerard philippe Rehayem, Supervision et direction des ressources humaines, Gaëtan Morin éditeur, troisième édition, 2003, p 42.

²³ Claude Blanche Allègre, Anne Elisabeth Andréassian, Gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel, première édition, les éditions De Boeck, Bruxelles, 2008, P34.

²⁴ <http://www.pole-emploi.fr/employeur/le-recrutement-par-simulation-@/suarticle.jspz?id=4900> le 24/11/2013 à 22h05

²⁵ Gerard philippe Rehayem, Supervision et direction des ressources humaines, Gaëtan Morin éditeur, troisième édition, 2003, p 74

²⁶ En Algérie c'est l'agence nationale de l'emploi. En France par exemple c'est pôle emploi.