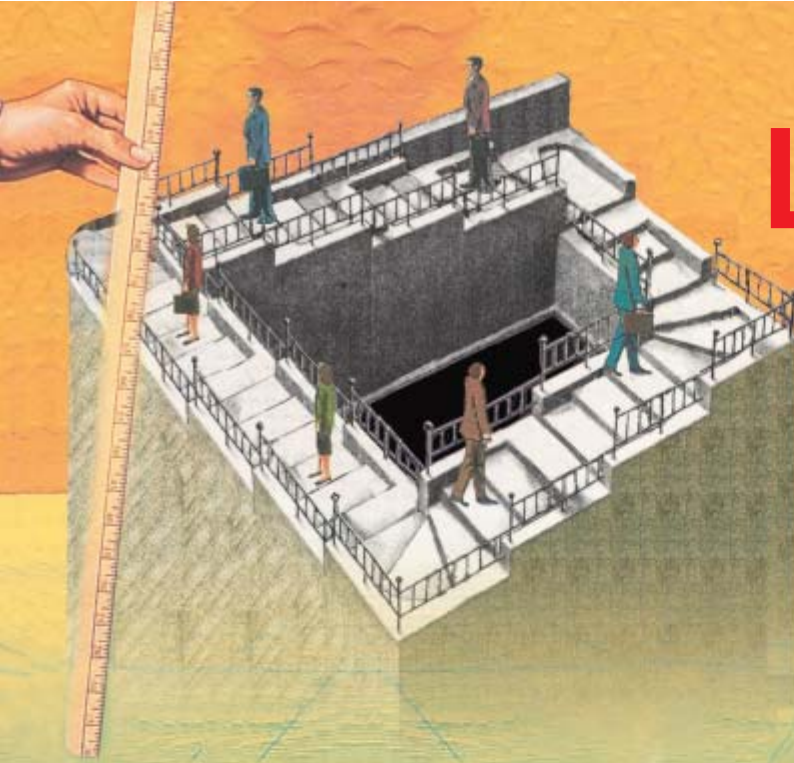




Les enjeux du recrutement

MICHEL BALINSKI

Des procédures de recrutement actuellement utilisées amènent le paradoxe du «mieux-classé, pire-placé» et des possibilités d'ententes frauduleuses. Une seule procédure évite ces imperfections.

Cherchez-vous un emploi ou une situation meilleure? Êtes-vous candidat à un concours – à une grande école ou un corps de l'État? Venez-vous d'être diplômé en médecine, en quête d'un internat des hôpitaux? Ou voulez-vous un poste d'enseignant dans une université?

Si la réponse à l'une de ces questions est oui, vous jouez un rôle dans un marché à deux genres d'agents. D'un côté du marché se trouvent les individus (comme vous) cherchant un poste ou une place et, à l'opposé, les institutions (les employeurs, les grandes écoles, les corps d'État, les hôpitaux, les Facultés des universités) avec des postes ou des places à offrir. Chaque agent d'un même genre a ses préférences et, d'une manière ou d'une autre – que le marché soit organisé ou livré à une main invisible, par le biais d'offres, de stratagèmes, de dates de clôture, de connivences, de contre-propositions... –, les souhaits des uns et des autres se réalisent par des affectations d'individus à des postes.

Ces affectations sont-elles satisfaisantes, efficaces, équitables... ou non? Un exemple vécu, d'un marché très bien organisé, révèle l'essence du problème.

Chaque année le ministère de l'Éducation nationale annonce par divers arrêtés les vacances d'emplois de Maître de conférences et de Professeur des universités dans les diverses disciplines des différentes universités (environ 300 postes de Professeur et plus de 1 200 postes de Maître en 2001). Le

«Guide télématique à l'usage des candidats», envoyé à chaque candidat, explique la pratique actuelle de ce marché. À son cœur, une procédure est utilisée pour attribuer les postes. Parmi un ensemble potentiellement vaste de possibilités, qui toutes tiennent compte à la fois des classements des candidats par les universités et des préférences individuelles des candidats pour les postes, la procédure choisit une affectation particulière.

Malheureusement, ce choix est pervers (comme ceux utilisés dans bien d'autres situations similaires!). Voyons pourquoi et comment faire pour rendre le choix raisonnable.

Les marchés universitaires

La publication des annonces de postes au *Journal Officiel* lance une suite d'événements bien connue de la communauté universitaire. Dans un premier temps, ceux qui sont éligibles aux postes déposent leur candidature, et les commissions de spécialistes des disciplines des universités concernées classent, pour chaque emploi, au maximum cinq postulants (ou, si plusieurs postes de profil identique d'un même établissement ont été publiés, au maximum cinq fois le nombre de postes à pourvoir). Puis, dans un second temps, chaque candidat est informé de ses classements : pas classé pour un poste, classé au troisième rang pour un autre, classé premier pour un troisième, et ainsi de suite. Chacun est alors invité

à soumettre par ordre préférentiel les postes qu'il accepterait parmi ceux pour lesquels il a été classé.

Ainsi, un problème mathématique est posé : dans ce marché d'emplois, il y a d'un côté les postes à pourvoir, chaque poste (ou chaque groupement de postes identiques) étant doté d'un classement des candidats ; de l'autre côté les candidats, chacun ayant sa liste de priorité pour les postes où il a été classé.

La question est : *Comment, sur la base de ces seules informations, affecter les candidats aux postes?*

La procédure universitaire française est identique à celle, connue pour ses défauts, utilisée par le ministère de l'Éducation nationale de la Turquie pour résoudre un problème similaire.

En Turquie, chaque année, il s'agit d'affecter plus d'un million d'étudiants aux universités. Un candidat doit se présenter à une batterie d'examen nationaux. Ses résultats, pondérés différemment selon les études qu'il souhaite poursuivre, déterminent son classement dans chaque discipline pour toutes les universités – littérature, mathématiques, architecture, histoire, etc. Il liste ses préférences, par exemple : 1. chimie à Bogaziçi Üniversitesi ; 2. génie chimique à Bogaziçi Üniversitesi... ; 6 et dernier. pharmacie à Ankara Üniversitesi, signifiant ainsi que s'il n'obtient pas au moins son sixième et dernier choix il préfère alors renoncer aux études universitaires.