

## Le profiling des candidats à l'ère de l'incertitude : vers une approche adaptative du recrutement dans les organisations contemporaines marocaines

Profiling candidates in uncertain times: building an adaptive recruitment strategy for moroccan contemporary organizations.

Auteur 1 : BOUOIDINA Ghita.

Auteur 2 : ABID Mustapha.

Auteur 3 : BENJOUID Zakaria.

**BOUOIDINA Ghita** (Doctorante en sciences de gestion)

Faculté d'économie et de gestion de Settat

Université Hassan 1er de Settat

Laboratoire de recherche en économie, gestion management des affaires

**ABID Mustapha** (Docteur en sciences de gestion)

Faculté d'économie et de gestion de Settat

Université Hassan 1er de Settat

Laboratoire de recherche en économie, gestion management des affaires

**BENJOUID Zakaria** (Professeur de l'enseignement Supérieur)

Faculté d'économie et de gestion de Settat

Université Hassan 1er de Settat

Laboratoire de recherche en économie, gestion management des affaires

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** BOUOIDINA .Gh, ABID .M & BENJOUID .Z (2025) « Le profiling des candidats à l'ère de l'incertitude : vers une approche adaptative du recrutement dans les organisations contemporaines marocaines », African Scientific Journal « Volume 03, Num 33 » Pp: 1385 – 1398.



DOI : 10.5281/zenodo.18100099

Copyright © 2025 – ASJ



## Résumé

Dans un cadre organisationnel de plus en plus incertain et complexe, la prise de décision en matière de recrutement constitue une prise stratégique. Le présent article s'intéresse au profilage des candidats pour s'adapter à l'incertitude. En utilisant les théories du recrutement, de la décision et de l'incertitude, nous proposons une grille intégrée de lecture du processus de sélection. L'objet est de savoir dans quelle mesure des outils de profilage psychométriques, comportementaux, prédictifs -peuvent améliorer la qualité des décisions des DRH, avec prise en compte des biais, validité scientifique et des enjeux éthiques. L'approche mobilisée s'appuie sur un cadre conceptuel alliant People Analytics, résilience organisationnelle et agilité décisionnelle.

**Mots clés :** Recrutement, incertitude, profiling, agilité, biais cognitifs.

## Abstract

In an increasingly uncertain and complex organizational environment, recruitment decision-making has become a strategic issue. This article focuses on candidate profiling as a means to adapt to uncertainty. Drawing on recruitment, decision-making, and uncertainty theories, we propose an integrated framework for analyzing the selection process. The aim is to assess the extent to which profiling tools-psychometric, behavioral, and predictive-can enhance the quality of HR decisions, taking into account cognitive biases, scientific validity, and ethical considerations. The approach is based on a conceptual framework that combines People Analytics, organizational resilience, and decision-making agility.

**Keywords :** Recruitment, uncertainty, profiling, agility, cognitive biases.

## Introduction

Dans un environnement mondial marqué par une instabilité croissante, les organisations opèrent aujourd'hui dans un contexte qualifié de VUCA Volatilité, Incertitude, Complexité et Ambiguïté. Ces dynamiques transforment en profondeur les pratiques managériales, notamment celles relatives à la gestion des ressources humaines. Le recrutement, en particulier, se trouve fortement impacté par cette évolution, puisqu'il ne peut plus se limiter à une évaluation strictement rationnelle et objectivable des compétences. Les décisions d'embauche doivent désormais intégrer des dimensions incertaines, subjectives et parfois même intuitives, révélant les limites du jugement humain dans un environnement complexe (Weick, 1995 ; Kahneman, 2011).

Dans ce cadre, le présent travail porte sur l'usage des outils de profiling dans les processus de recrutement, un sujet qui suscite un intérêt croissant tant dans la littérature académique que dans les pratiques organisationnelles. Ces outils, fondés sur des méthodes psychométriques, des analyses comportementales ou des algorithmes d'intelligence artificielle, sont présentés comme des mécanismes d'aide à la décision permettant d'améliorer la prédiction de l'adéquation entre un candidat, un poste et une culture organisationnelle. Toutefois, leur déploiement soulève de multiples questions relatives à leur fiabilité scientifique, à leurs limites méthodologiques et aux enjeux éthiques qu'ils engendrent, notamment en matière de discrimination algorithmique et de protection des données personnelles (Chamorro-Premuzic & Frankiewicz, 2019).

L'objectif de cette recherche est d'analyser de manière critique dans quelle mesure ces outils de profiling peuvent contribuer à améliorer la qualité des décisions de recrutement dans un contexte d'incertitude, tout en mettant en lumière les risques, les dérives potentielles et les limites de leur utilisation. À travers cette analyse, il s'agit d'évaluer leur pertinence réelle comme instruments d'aide à la décision et d'identifier les conditions nécessaires pour une intégration responsable et rigoureuse dans les pratiques de gestion des ressources humaines.

Pour atteindre cet objectif, la recherche s'organise en trois étapes principales. La première examine le cadre théorique lié à l'incertitude organisationnelle et à l'évolution des pratiques de recrutement. La deuxième analyse les différentes catégories d'outils de profiling, leurs fondements techniques et les enjeux associés à leur utilisation. Enfin, la troisième propose une discussion critique des apports et des limites de ces outils, en articulant considérations scientifiques, méthodologiques et éthiques. Cette démarche permet de répondre à la problématique suivante : ***dans quelle mesure les outils de profiling peuvent-ils réellement améliorer les décisions de recrutement dans un environnement organisationnel incertain, tout en respectant les exigences éthiques et méthodologiques qui encadrent leur utilisation ?***

## 1. Recruter dans un contexte incertain : entre rationalité et complexité

### 1.1. Les fondements du processus de recrutement

Le recrutement constitue aujourd'hui l'une des fonctions stratégiques les plus déterminantes dans la gestion des ressources humaines. Il vise à identifier, attirer, évaluer et sélectionner les talents les plus à même de répondre aux besoins opérationnels d'une organisation, tout en s'inscrivant dans sa culture et ses valeurs (Dessler, 2020). Ce processus repose historiquement sur le paradigme du *person-job fit*, qui désigne l'adéquation entre les caractéristiques individuelles d'un candidat – compétences, personnalité, valeurs, motivations – et les exigences spécifiques du poste à pourvoir (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

Le recrutement se déploie selon une séquence d'étapes méthodiquement structurées : analyse du besoin, rédaction et diffusion de l'offre, sourcing, présélection des candidatures, évaluation approfondie via des outils variés (tests psychométriques, entretiens structurés, mises en situation), et enfin décision finale d'embauche. Ces étapes mobilisent une diversité d'acteurs, incluant les professionnels RH, les managers opérationnels, voire des consultants externes spécialisés, et tendent à s'appuyer sur des dispositifs technologiques de plus en plus sophistiqués, notamment l'intelligence artificielle, les algorithmes prédictifs ou encore les plateformes d'évaluation automatisées.

Cependant, il est réducteur de considérer le recrutement comme une simple opération technique. Il convient plutôt de l'appréhender comme un système socio-technique complexe, où interagissent des logiques économiques, culturelles, juridiques et psychologiques (March & Simon, 1958 ; Baron & Kreps, 1999). Cette approche systémique met en lumière la pluralité des enjeux en jeu : efficacité opérationnelle, équité procédurale, expérience candidat, mais aussi gestion du risque et anticipation des comportements futurs dans un contexte organisationnel en perpétuelle mutation.

### 1.2. Les modèles décisionnels dans le recrutement

La littérature en sciences de gestion propose un éventail de cadres théoriques permettant de mieux saisir la complexité des processus décisionnels à l'œuvre dans le recrutement. L'un des modèles les plus classiques est celui de la rationalité pure ou « rationnelle » (Simon, 1947), selon lequel les recruteurs agiraient de manière logique et structurée, en analysant de manière exhaustive les options disponibles afin d'optimiser leur choix. Ce modèle repose sur l'hypothèse d'un accès complet à l'information, d'une stabilité contextuelle, et de critères de sélection objectifs.

Cependant, cette conception idéalisée a rapidement été nuancée par le concept de « rationalité limitée » (Simon, 1955), qui reconnaît les contraintes cognitives des décideurs, la surcharge informationnelle, ainsi que les incertitudes liées à l'environnement organisationnel. Dans cette perspective, les décisions ne visent pas nécessairement l'optimalité, mais plutôt la recherche de solutions « satisfaisantes » compte tenu des ressources cognitives et temporelles disponibles.

En complément, des approches fondées sur l'intuition et les heuristiques ont émergé pour expliquer la prise de décision dans des contextes marqués par l'ambiguïté et la complexité. Selon Gigerenzer (2001), les recruteurs s'appuient fréquemment sur des règles simples issues de l'expérience, permettant de prendre des décisions rapides et efficaces, bien que non systématiquement rationnelles au sens classique.

Enfin, une lecture plus sociopolitique du processus de recrutement est proposée par les travaux de Pettigrew (1973) et de Crozier et Friedberg (1977), qui envisagent la décision comme le fruit d'interactions stratégiques entre acteurs organisationnels. Dans ce cadre, les décisions d'embauche sont influencées par des rapports de pouvoir, des intérêts divergents, et des logiques de négociation ou de coalition.

Ces approches convergent vers une vision multifactorielle de la décision de recrutement, où la rationalité instrumentale coexiste avec l'intuition, les contraintes structurelles et les dynamiques politiques internes. Cette complexité souligne l'importance d'intégrer des outils et méthodes permettant de mieux accompagner la prise de décision dans un contexte organisationnel instable.

### **1.3. Incertitude, risque et complexité dans les décisions RH**

Le recrutement s'opère dans un cadre intrinsèquement incertain, où la prévisibilité des résultats est limitée à plusieurs niveaux. Cette incertitude peut être appréhendée sous trois formes complémentaires, telles que décrites par Weick (1995) et Morin (2005), et largement reconnues dans la littérature en gestion.

La première, de nature informationnelle, découle de la difficulté à obtenir des données précises, complètes et fiables sur les candidats. Les recruteurs doivent souvent se contenter d'indicateurs partiels – curriculum vitae, expériences passées, performances aux tests – qui n'offrent qu'un reflet imparfait des compétences réelles et, a fortiori, du potentiel futur en situation professionnelle (Schmidt & Hunter, 1998).

La seconde forme d'incertitude concerne les risques organisationnels associés à une mauvaise décision d'embauche. Un recrutement inadéquat peut générer des coûts économiques et humains significatifs, tels qu'un roulement de personnel élevé, des tensions interpersonnelles, ou une perte d'efficacité collective. Ces enjeux sont amplifiés dans des contextes où les profils qualifiés sont rares et fortement convoités (Cappelli, 2019).

Enfin, la troisième dimension relève de la complexité humaine. Chaque individu porte une trajectoire unique, façonnée par ses expériences, ses valeurs, ses motivations et ses états émotionnels. Cette singularité rend toute tentative de prévision parfaitement rationnelle difficile, voire illusoire, tant les comportements professionnels peuvent varier selon les contextes et les interactions (Leplat, 2002).

Face à cette triple incertitude, le recrutement apparaît comme un exercice de compromis : il faut arbitrer entre rigueur analytique et souplesse interprétative, entre optimisation économique et respect de la singularité humaine. Cette tension structurelle pose la question du rôle et de la légitimité des outils de *profiling* dans l'accompagnement des décisions de sélection, en particulier dans un contexte organisationnel mouvant.

#### **1.4. L'incertitude dans les environnements organisationnels contemporains**

Les organisations contemporaines évoluent dans un environnement marqué par l'instabilité, communément désigné sous l'acronyme VUCA – Volatilité, Incertitude, Complexité et Ambiguïté (Bennett & Lemoine, 2014). Cette configuration oblige à repenser en profondeur les pratiques de gestion des ressources humaines, et en particulier les approches traditionnelles du recrutement.

La volatilité, d'abord, se manifeste par des transformations rapides et imprévisibles des compétences requises, sous l'effet de la numérisation accélérée, de la transition écologique, et de la recomposition des formes de travail. Les profils professionnels doivent ainsi continuellement s'adapter à des référentiels mouvants. L'incertitude, ensuite, concerne la perte de linéarité des parcours professionnels : les trajectoires deviennent discontinues, les contrats à durée indéterminée ne constituent plus la norme, et les potentiels d'évolution prennent le pas sur l'expérience passée. La complexité s'exprime quant à elle par la nécessité croissante de maîtriser des combinaisons de compétences hybrides, mêlant savoirs techniques, compétences comportementales (soft skills) et aptitudes à la coopération et à l'intelligence collective. Enfin, l'ambiguïté résulte de l'effacement progressif des repères traditionnels : les frontières entre fonctions, statuts, lieux et temporalités du travail deviennent floues, à l'image du développement du télétravail, du freelancing ou du cumul d'activités professionnelles.

Dans ce contexte mouvant, les dispositifs de recrutement doivent dépasser une logique strictement prédictive pour s'orienter vers des approches dynamiques. Il s'agit d'identifier, au-delà des compétences actuelles, la capacité des individus à apprendre, à s'adapter, et à co-évoluer avec un environnement organisationnel en perpétuelle mutation (Senge, 1990). Cela implique une redéfinition des critères d'évaluation et une transformation des outils mobilisés dans les processus de sélection.

#### **1.5. Repenser le recrutement à l'ère de l'instabilité : vers une approche adaptative**

Face aux transformations structurelles du monde du travail et à l'instabilité croissante des environnements organisationnels, un nouveau paradigme du recrutement tend à émerger. Ce modèle, que l'on peut qualifier d'adaptatif, s'articule autour de trois axes complémentaires : l'agilité, la résilience et la prédictibilité augmentée.

L'agilité, tout d'abord, désigne la capacité des systèmes de recrutement à ajuster rapidement leurs méthodes, outils et critères en fonction de l'évolution des besoins stratégiques ou contextuels.

Cette posture implique un renoncement aux standards figés au profit d'une logique d'expérimentation continue, fondée sur l'apprentissage organisationnel et la réflexivité sur les pratiques mises en œuvre (Denning, 2018). Le recrutement devient ainsi un processus itératif, en constante réévaluation, plutôt qu'un acte ponctuel figé dans des procédures rigides.

La résilience, ensuite, repose sur l'acceptation de l'imperfection inhérente à toute décision d'embauche. Dans un environnement incertain, il est illusoire de viser une adéquation parfaite entre profil et poste. Il convient dès lors de concevoir des dispositifs d'intégration et de développement internes suffisamment flexibles pour absorber les écarts initiaux, tout en accompagnant les collaborateurs dans des trajectoires évolutives (Lengnick-Hall & Beck, 2005). Cette approche favorise la gestion proactive de l'erreur et la valorisation du potentiel plutôt que du profil figé.

Enfin, la prédictibilité augmentée constitue le versant technologique de ce paradigme. L'émergence des outils d'analyse de données, d'intelligence artificielle et de machine learning permet de produire des modèles prédictifs plus sophistiqués, capables d'anticiper certaines dimensions de la performance ou de l'engagement. Toutefois, ces dispositifs ne sont pas neutres et nécessitent une vigilance éthique accrue, notamment en ce qui concerne les biais algorithmiques, les logiques d'opacité décisionnelle et les risques de discrimination indirecte (Raghavan et al., 2020).

Ainsi, ce nouveau cadre appelle à une redéfinition des finalités et des modalités du recrutement, en conjuguant innovation technologique, agilité opérationnelle et humanisme organisationnel.

## **2. Le profiling comme outil de réduction de l'incertitudes**

Dans un contexte où les pratiques de gestion des ressources humaines s'appuient de plus en plus sur l'analyse de données, le *profiling* des candidats apparaît comme un outil stratégique majeur dans les processus de recrutement. Issu des travaux en psychologie différentielle et en sciences cognitives (Schmidt & Hunter, 1998), ce dispositif vise à identifier et modéliser différents attributs individuels tels que les traits de personnalité, les aptitudes ou les comportements afin d'anticiper l'adéquation entre un candidat et un poste donné. Néanmoins, derrière cette prétention à l'objectivité, le *profiling* soulève de vives interrogations, tant sur le plan de sa validité scientifique que sur celui de ses implications éthiques et organisationnelles.

### **2.1. Définition et évolution**

Le *profiling* peut être défini comme une démarche visant à identifier et à modéliser les dimensions psychologiques, cognitives et comportementales des individus, dans la perspective d'anticiper leur performance future en contexte organisationnel. Initialement, ce concept trouve ses racines dans des disciplines telles que la psychiatrie clinique et la criminologie, avant d'être progressivement transposé au champ du travail par les apports de la psychologie industrielle et organisationnelle.

L'hypothèse centrale est que certaines variables individuelles, objectivement mesurables, exercent une influence déterminante sur la réussite professionnelle.

Avec la montée en puissance des technologies numériques, le *profiling* a connu une transformation profonde. L'intégration de l'intelligence artificielle, des mégadonnées et des neurosciences a permis l'élaboration de modèles prédictifs de plus en plus performants. Ces innovations visent notamment à pallier les limites des entretiens traditionnels, souvent marqués par des biais cognitifs, en apportant une base empirique plus robuste aux décisions de sélection.

Ainsi, l'évolution technologique contribue à renforcer l'objectivation des pratiques de recrutement et favorise une gestion des talents davantage fondée sur des preuves, ouvrant la voie à des approches plus fiables et scientifiquement ancrées.

## 2.2. Typologie des outils de profiling

Dans le monde professionnel, les outils de profiling se déclinent en plusieurs catégories, souvent complémentaires, qui aident à évaluer la personnalité, les capacités cognitives, les comportements et même les réactions neurologiques des candidats.

### 2.2.1 Outils psychométriques

Parmi les instruments d'évaluation de la personnalité les plus utilisés, le modèle des *Big Five* ou *Five-Factor Model*, développé par Costa et McCrae (1992), occupe une place centrale. Il repose sur l'analyse de cinq dimensions fondamentales de la personnalité : l'ouverture à l'expérience, la conscienciosité, l'extraversion, l'agréabilité et le névrosisme. Ce modèle bénéficie d'une large reconnaissance dans la communauté scientifique et a démontré, à travers de nombreuses recherches empiriques, une solide validité prédictive, notamment dans le cadre de la performance professionnelle.

À l'inverse, le *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI), bien que largement diffusé dans les pratiques managériales et plébiscité par de nombreuses organisations, suscite des critiques récurrentes sur le plan académique. Son manque de fondements empiriques robustes ainsi que ses limites en termes de fiabilité psychométrique réduisent sa légitimité scientifique (Pittenger, 2005).

### 2.2.2 Tests cognitifs

Les tests d'aptitudes cognitives visent à évaluer l'intelligence générale (QI) ainsi que des compétences spécifiques telles que les raisonnements logique, numérique et verbal. De nombreuses recherches empiriques ont montré leur lien significatif avec la performance professionnelle, en particulier dans les postes caractérisés par un haut niveau de complexité cognitive. Les méta-analyses de Schmidt et Hunter (1998) ainsi que les travaux fondateurs de Hunter (1986) rapportent notamment une corrélation substantielle ( $r \approx 0,51$ ) entre ces tests et la performance au travail. Leur robustesse méthodologique et leur capacité prédictive en font ainsi

des outils de référence, largement considérés comme l'un des moyens les plus fiables pour soutenir les décisions de recrutement.

### **2.2.3 Méthodes comportementales et socio-cognitives**

S'inscrivant dans le prolongement de la théorie de l'apprentissage social de Bandura (1986), certaines approches de sélection mettent l'accent sur l'observation des comportements et l'analyse des processus socio-cognitifs. Elles reposent sur l'idée que les compétences et les attitudes se manifestent avant tout dans les interactions et les réponses à des situations concrètes. Parmi ces méthodes figurent les entretiens structurés, les *Situational Judgment Tests* (SJTs), ainsi que l'évaluation des *soft skills* telles que les compétences interpersonnelles, la capacité d'adaptation ou l'intelligence émotionnelle. Ces dispositifs offrent l'avantage de placer les candidats face à des contextes professionnels simulés ou hypothétiques, permettant ainsi d'apprécier leur manière de réagir, de résoudre des problèmes ou de collaborer avec autrui. En ce sens, ils complètent utilement les mesures plus traditionnelles en apportant une évaluation contextualisée et dynamique des aptitudes comportementales.

### **2.2.4 Approches prédictives basées sur l'intelligence artificielle**

Les avancées récentes en intelligence artificielle et en *People Analytics* ont conduit au développement de solutions prédictives capables d'analyser des volumes massifs de données issues de sources variées, telles que les curriculum vitae, les interactions numériques, l'usage du langage ou encore les enregistrements vidéo d'entretiens. Ces modèles visent à prédire non seulement la performance professionnelle, mais également le niveau d'engagement et l'adéquation culturelle entre le candidat et l'organisation (Chamorro-Premuzic, Winsborough, Sherman & Hogan, 2016 ; Bersin, 2018).

Toutefois, la fiabilité de ces dispositifs dépend étroitement de la qualité des données exploitées et de la pertinence des algorithmes mobilisés. De plus, leur déploiement soulève des enjeux éthiques majeurs, liés notamment à la transparence des critères décisionnels, à la protection de la vie privée, ainsi qu'aux risques de biais algorithmiques susceptibles de générer des discriminations indirectes.

### **2.2.5 Neuroprofiling**

Le *neuroprofiling* constitue une approche émergente qui mobilise des indicateurs neurobiologiques afin d'analyser les réponses cognitives et émotionnelles des individus face à différents stimuli. Cette méthode s'appuie sur des outils technologiques avancés tels que l'imagerie cérébrale fonctionnelle ou l'analyse physiologique des signaux corporels, notamment le rythme cardiaque ou la conductance cutanée (Chaminade & Decety, 2002). En théorie, elle permettrait d'accéder à des informations plus fines et moins déclaratives que celles issues des méthodes traditionnelles d'évaluation, ouvrant ainsi la voie à une compréhension plus profonde des comportements et des prédispositions individuelles.

Cependant, malgré son potentiel, le *neuroprofiling* reste encore marginal dans les pratiques de recrutement. Plusieurs facteurs freinent son intégration : son coût élevé, la complexité de sa mise en œuvre, ainsi que les débats éthiques qu'il suscite. Les questions liées à la protection de la vie privée, au consentement éclairé des candidats et à l'utilisation équitable de données neurobiologiques constituent des obstacles majeurs à sa légitimation et à sa diffusion dans le champ de la gestion des ressources humaines.

### **2.3. Limites éthiques et juridiques du neuroprofiling et de l'IA prédictive en RH**

L'intégration de technologies avancées, telles que l'intelligence artificielle ou le *neuroprofiling*, dans les processus de recrutement suscite d'importants débats éthiques, juridiques et organisationnels. Plusieurs enjeux majeurs peuvent être identifiés.

En premier lieu, la question de la vie privée et du consentement constitue un point central. Les données neurologiques, comportementales ou biométriques étant particulièrement sensibles, leur collecte et leur traitement nécessitent un cadre explicite, transparent et respectueux des droits des candidats.

En second lieu, les biais algorithmiques représentent un risque significatif. De nombreuses recherches ont démontré que les modèles prédictifs peuvent reproduire, voire accentuer, des discriminations existantes liées au genre, à l'origine ou au handicap. Ce phénomène met en lumière l'importance d'une vigilance accrue dans la conception et l'évaluation des systèmes automatisés. Un troisième enjeu concerne la transparence des modèles. Pour garantir l'équité procédurale, il est essentiel que les recruteurs comprennent les critères utilisés par les outils automatisés et puissent les expliciter aux candidats, afin d'éviter l'opacité décisionnelle.

Enfin, la dimension réglementaire ne peut être négligée. En contexte marocain, la Commission Nationale de contrôle de la protection des Données à caractère Personnel (CNDP) encadre strictement l'utilisation des données personnelles. Certaines pratiques, telles que l'analyse émotionnelle à partir d'images captées par webcam, pourraient ainsi être considérées comme illégales ou intrusives.

Face à ces défis, il apparaît indispensable que les organisations adoptent des chartes éthiques internes précisant les conditions d'usage de ces technologies et investissent dans la formation des recruteurs afin de développer une compréhension critique des implications éthiques, juridiques et sociales de ces nouveaux outils.

### **3. Modèle théorique**

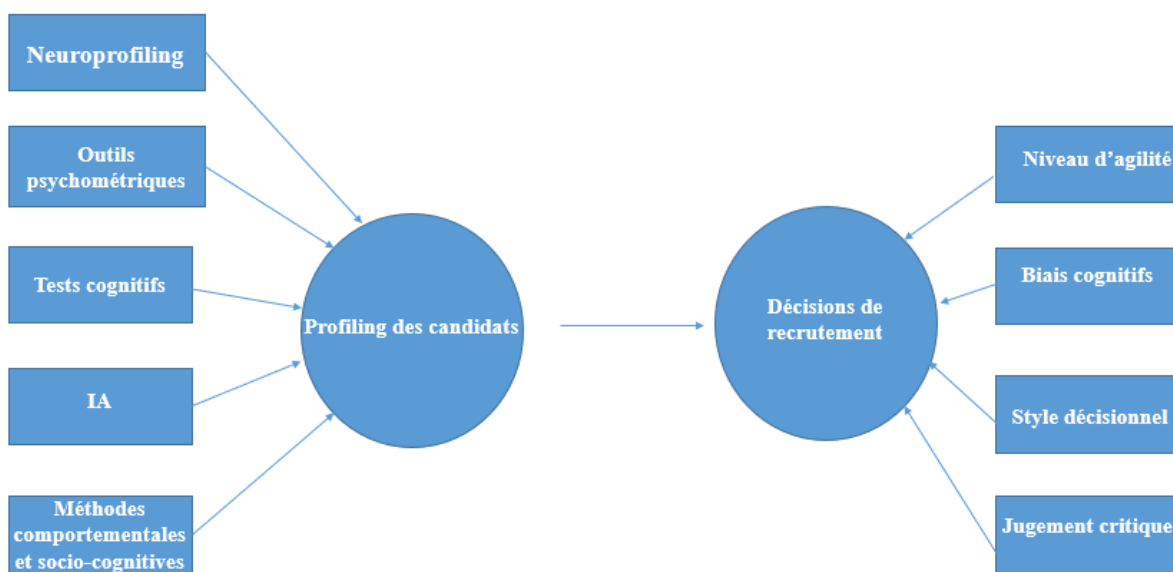
Le modèle théorique proposé met en évidence l'articulation entre les outils de *profiling* et la qualité des décisions de recrutement. D'un côté, plusieurs approches sont mobilisées pour évaluer les candidats : tests psychométriques et cognitifs, méthodes comportementales et socio-cognitives, intelligence artificielle et, plus récemment, neuroprofiling. Chacun de ces outils contribue, selon

sa logique propre, à mieux cerner les caractéristiques individuelles et à réduire l'incertitude liée à la sélection.

De l'autre côté, les résultats issus du *profiling* influencent directement les décisions des recruteurs. Ils agissent sur différents aspects : la capacité d'agilité face à l'imprévu, la gestion des biais cognitifs, le style décisionnel adopté, ainsi que le niveau de jugement critique mobilisé.

Ce modèle théorique suggère ainsi que la manière dont les outils de *profiling* sont utilisés peut renforcer ou au contraire fragiliser la pertinence et l'équité des décisions de recrutement.

**Figure N°1 : Modèle théorique du lien entre outils de profiling et décisions de recrutement**



**Source :** *Élaboration des auteurs à partir de Weick (1995), Schmidt & Hunter (1998), Kahneman (2011), Chamorro-Premuzic & Frankiewicz (2019), ainsi que des travaux récents sur l'IA et le neuroprofiling (Bersin, 2018 ; Raghavan et al., 2020).*

#### 4. Formalisation des hypothèses de recherche

Pour illustrer, voici quelques hypothèses que l'on pourrait envisager :

- H1 : L'utilisation d'outils de profiling améliore la qualité perçue des décisions de recrutement, surtout dans des situations d'incertitude élevée.
- H2 : Plus les recruteurs ressentent d'incertitude, plus ils se tournent vers des outils d'évaluation standardisés.
- H3 : L'impact des outils de profiling sur la qualité des décisions dépend du style décisionnel du recruteur.
- H4 : Une formation sur les biais cognitifs aide les recruteurs à analyser de manière critique les résultats obtenus grâce au profiling.

• H5 : Une confiance excessive dans les outils d'IA est liée à une diminution du jugement critique lors de la prise de décision.

### **5. Méthodologie de recherche**

Pour valider les hypothèses formulées, une approche qualitative basée sur une étude de cas multiple sera privilégiée. Cette méthode permettra d'analyser en profondeur les pratiques de recrutement et l'utilisation des outils de profiling dans différents contextes organisationnels au Maroc (grandes entreprises, start-ups, administrations publiques).

Le protocole comprendra :

- Entretiens semi-directifs avec des recruteurs, managers RH, et consultants.
- Analyse documentaire (grilles de sélection, tests utilisés, tableaux comparatifs).
- Observation participante lors de sessions de recrutement, lorsque possible.

À moyen terme, cette approche pourra être complétée par une analyse quantitative via un questionnaire en ligne ciblant un large panel de professionnels RH (n = 100–150) afin de croiser les perceptions sur l'efficacité et les limites du profiling.

L'analyse des données se fera par codage thématique (NVivo) et tests statistiques simples (corrélations, ANOVA) pour explorer les relations entre niveau d'incertitude perçu et recours aux outils de profiling.

## Conclusion

Le profiling des candidats s'inscrit dans une dynamique plus large de rationalisation des pratiques de recrutement, en réponse à une problématique centrale : comment améliorer la qualité des décisions de sélection dans un environnement organisationnel caractérisé par l'incertitude, sans compromettre les exigences éthiques et méthodologiques qui encadrent ces pratiques ? L'étude menée avait précisément pour objet d'examiner de manière critique la contribution des outils de profiling à la fiabilité des décisions de recrutement, tout en identifiant leurs limites inhérentes et les conditions nécessaires à leur utilisation rigoureuse et responsable.

L'analyse a montré que ces outils mobilisent une diversité de méthodes tests psychométriques, évaluations cognitives, approches comportementales, algorithmes d'intelligence artificielle ou encore neuroprofiling permettant de mieux anticiper la performance au travail et d'objectiver certains aspects de la décision d'embauche. Toutefois, leur efficacité réelle demeure étroitement liée à deux exigences fondamentales : une rigueur méthodologique, indispensable pour garantir la validité scientifique des instruments utilisés, et une vigilance éthique, nécessaire pour prévenir les risques liés aux biais algorithmiques, à la discrimination indirecte et à la protection des données personnelles.

Le choix méthodologique mobilisé dans cette étude fondé sur une analyse critique de la littérature théorique et empirique se justifie par la complexité même du phénomène étudié. En effet, comprendre le rôle des outils de profiling dans un contexte VUCA nécessite de croiser des perspectives issues de la psychologie du travail, de la gestion des ressources humaines, des sciences cognitives et des enjeux juridiques liés aux technologies numériques. Cette approche permet non seulement d'évaluer les apports et les limites de ces outils, mais aussi de situer leur utilisation dans une vision intégrée du recrutement.

Dans un environnement marqué par la volatilité, la complexité et l'ambiguïté, le défi ne réside pas uniquement dans la prédiction de la performance immédiate, mais aussi dans la capacité à identifier des candidats présentant un potentiel d'adaptabilité, d'apprentissage continu et d'alignement culturel durable. Le profiling doit ainsi être envisagé non comme un substitut au discernement humain, mais comme un outil complémentaire, interprété avec prudence et inscrit dans une démarche de recrutement holistique.

L'avenir du recrutement repose alors sur un équilibre subtil entre rationalisation et humanisation. Utilisé avec discernement, dans un cadre scientifique et éthique maîtrisé, le profiling peut devenir un levier stratégique conciliant performance organisationnelle, équité sociale et qualité de gestion des talents.

## BIBLIOGRAPHIE

- (1) Mustapha, A. (2024). la responsabilité sociétale des entreprises comme vecteur d'innovation en sciences de l'éducation. 4, *مجلة القانون والأعمال الدولية*, (52).
- (2) Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- (3) Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. Wiley.
- (4) Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27–28.
- (5) Bersin, J. (2018). Using AI to improve hiring: The future of recruiting. *Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com>
- (6) Binns, R. (2018). Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy. In *Proceedings of the 2018 Conference on Fairness, Accountability and Transparency* (pp. 149–159). PMLR.
- (7) Cappelli, P. (2019). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Harvard Business Press.
- (8) Chaminade, T., & Decety, J. (2002). Leader or follower? Involvement of the inferior parietal lobule in agency. *NeuroReport*, 13(15), 1975–1978.
- (9) Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., & Hogan, R. (2016). New talent signals: Shiny new objects or a brave new world? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(3), 621–640. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.6>
- (10) Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Psychological Assessment Resources.
- (11) Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Seuil.
- (12) Denning, S. (2018). *The age of agile*. AMACOM.
- (13) Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- (14) Gigerenzer, G. (2001). The adaptive toolbox. In G. Gigerenzer & R. Selten (Eds.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp. 37–50). MIT Press.
- (15) Hogan, J., & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88(1),
- (16) Hunter, J. E. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 29(3), 340–362. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(86\)90013-8](https://doi.org/10.1016/0001-8791(86)90013-8)

- (17) Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- (18) Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- (19) Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757. <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>
- (20) Leplat, J. (2002). *Regards sur l'activité en situation de travail*. Presses Universitaires de France.
- (21) March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- (22) Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Seuil.
- (23) Page, S. E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton University Press.
- (24) Pettigrew, A. M. (1973). *The politics of organizational decision-making*. Tavistock Publications.
- (25) Pittenger, D. J. (2005). Cautionary comments regarding the Myers-Briggs Type Indicator. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(3), 210–221.
- (26) Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. In *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (pp. 469–481). ACM.
- (27) Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.
- (28) Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- (29) Saadane, H., Mustapha, A., Bhih, N., & Douari, A. (2024). Automatisation des Tâches RH grâce à l'IA: Une Nouvelle Ère pour la Gestion des Ressources Humaines HR Task Automation through AI: A New Era for Human Resource Management. *African Scientific Journal*, 3(27).