

DDRH — DÉVELOPPEMENT, DIRECTION, RESSOURCES HUMAINES

Développement logistique et NEW S7 + DEVELOPMENT

**CHERCHEUR MAROCAIN / MOROCCAN RESEARCHER
: BADR CHACHA**

Résumé / Abstract

FRANÇAIS

La transformation des organisations nécessite une évolution de la fonction traditionnelle des ressources humaines vers une approche davantage stratégique, intégrée et orientée vers le développement. Dans cette perspective, le chercheur marocain **BADR CHACHA** propose le concept **DDRH — DÉVELOPPEMENT, DIRECTION, RESSOURCES HUMAINES**, intégrant une dimension centrale de **DEVELOPPEMENT LOGISTIQUE**.

La DDRH ne se limite plus à la gestion administrative des ressources humaines. Elle vise également à organiser, anticiper et optimiser les flux humains, documentaires, informationnels, numériques et organisationnels. Le modèle intègre également la transition conceptuelle **S5, S6 → NEW S7 + DEVELOPMENT**, destinée à représenter une nouvelle génération de gestion et de développement des ressources humaines.

ENGLISH

The transformation of organizations requires the traditional Human Resources function to evolve toward a more strategic, integrated, and development-oriented approach. Within this perspective, Moroccan researcher **BADR CHACHA** proposes the

concept **DDRH — DEVELOPMENT, DIRECTION, HUMAN RESOURCES**, incorporating a central dimension of **LOGISTICS DEVELOPMENT**.

DDRH goes beyond traditional administrative Human Resources management. It aims to organize, anticipate, and optimize human, documentary, informational, digital, and organizational flows. The model also incorporates the conceptual transition **S5, S6 → NEW S7 + DEVELOPMENT**, representing a new generation of Human Resources management and development.

Introduction / Introduction

FRANÇAIS

La fonction des ressources humaines connaît une transformation profonde. L'entreprise ou l'organisation moderne ne peut plus considérer les ressources humaines uniquement comme une fonction administrative chargée des dossiers, des contrats, des absences, des recrutements et des carrières.

Les ressources humaines constituent également un système complexe de flux. Les personnes, les informations, les documents, les compétences, les décisions et les moyens doivent circuler de manière organisée, sécurisée et efficace.

C'est dans cette perspective que le concept **DDRH** propose d'intégrer le **DEVELOPPEMENT LOGISTIQUE** au cœur de la fonction RH.

ENGLISH

The Human Resources function is undergoing a profound transformation. A modern organization can no longer consider HR merely as an administrative function responsible for files, contracts, attendance, recruitment, and careers.

Human Resources also represents a complex system of flows. People, information, documents, skills, decisions, and resources must move in an organized, secure, and efficient manner.

This is the context in which the **DDRH** concept proposes placing **LOGISTICS DEVELOPMENT** at the heart of the HR function.

DDRH : une nouvelle conception / A New Concept

FRANÇAIS

La conception traditionnelle repose principalement sur :

DRH — DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le concept proposé évolue vers :

DDRH — DEVELOPPEMENT, DIRECTION, RESSOURCES HUMAINES

Le terme **DEVELOPPEMENT** devient une composante essentielle de la fonction. Il englobe le développement humain, professionnel, organisationnel, numérique, stratégique et logistique.

ENGLISH

The traditional structure is mainly based on:

HRD — HUMAN RESOURCES DEPARTMENT

The proposed concept evolves toward:

DDRH — DEVELOPMENT, DIRECTION, HUMAN RESOURCES

The term **DEVELOPMENT** becomes an essential component of the function. It encompasses human, professional, organizational, digital, strategic, and logistics development.

FRANÇAIS

Le **DEVELOPPEMENT LOGISTIQUE** constitue un axe majeur de la DDRH.

Il concerne l'organisation des flux liés aux ressources humaines : recrutement, intégration, mobilité, formation, affectation, carrière, documents, informations, équipements et décisions.

L'objectif est de construire une véritable chaîne logistique RH :

**PREVOIR → ORGANISER → AFFECTER →
COORDONNER → SUIVRE → ÉVALUER →
DEVELOPPER**

La logistique devient ainsi un instrument de performance et non uniquement une fonction opérationnelle.

ENGLISH

LOGISTICS DEVELOPMENT is a major pillar of DDRH.

It concerns the organization of HR-related flows: recruitment, onboarding, mobility, training, assignment, career management, documents, information, equipment, and decisions.

The objective is to build a genuine HR logistics chain:

**ANTICIPATE → ORGANIZE → ASSIGN →
COORDINATE → MONITOR → EVALUATE → DEVELOP**

Logistics therefore becomes a performance instrument rather than merely an operational function.

NEW S7 + DEVELOPMENT

FRANÇAIS

Le modèle propose une évolution conceptuelle :

S5 → S6 → NEW S7 + DEVELOPMENT

NEW S7 représente une nouvelle étape orientée vers l'anticipation, l'innovation, la transformation et le développement.

Cette nouvelle approche peut intégrer la planification des effectifs, la gestion des compétences, la mobilité professionnelle, la digitalisation, la formation, le suivi des carrières, la performance et la logistique RH.

ENGLISH

The model proposes a conceptual evolution:

S5 → S6 → NEW S7 + DEVELOPMENT

NEW S7 represents a new stage focused on anticipation, innovation, transformation, and development.

This approach may integrate workforce planning, skills management, professional mobility, digitalization, training, career monitoring, performance management, and HR logistics.

Logistique humaine / Human Logistics

FRANÇAIS

La logistique humaine consiste à placer la personne au centre des flux organisationnels.

Il s'agit de garantir que la bonne compétence soit disponible au bon endroit, au bon moment et dans les bonnes conditions.

Cette logique permet de rapprocher la gestion des ressources humaines des principes de la logistique moderne : anticipation des besoins, optimisation des ressources, coordination, traçabilité et amélioration continue.

ENGLISH

Human Logistics places people at the center of organizational flows.

It aims to ensure that the right skills are available in the right place, at the right time, and under the right conditions.

This approach connects Human Resources management with modern logistics principles: needs anticipation, resource optimization, coordination, traceability, and continuous improvement.

Logistique documentaire et numérique / Documentary and Digital Logistics

FRANÇAIS

La DDRH peut également intégrer une véritable **LOGISTIQUE DOCUMENTAIRE ET NUMERIQUE**.

Les documents RH doivent être reçus, enregistrés, classés, vérifiés, sécurisés, suivis et archivés selon les règles applicables.

La transformation numérique permet ensuite de développer des dossiers RH numériques, des tableaux de bord, des bases de compétences, des systèmes de suivi des formations et des outils de pilotage des carrières.

Une attention particulière peut être accordée à la vérification de l'authenticité des diplômes et certificats présentés dans les

procédures de recrutement ou de promotion, dans le respect du cadre juridique applicable.

ENGLISH

DDRH can also incorporate genuine **DOCUMENTARY AND DIGITAL LOGISTICS**.

HR documents should be received, registered, classified, verified, secured, tracked, and archived according to applicable rules.

Digital transformation can then support digital HR files, dashboards, skills databases, training-management systems, and career-monitoring tools.

Particular attention may be given to verifying the authenticity of diplomas and certificates submitted during recruitment or promotion procedures, in accordance with the applicable legal framework.

Vision stratégique / Strategic Vision

FRANÇAIS

Le modèle DDRH repose sur une vision intégrée :

DIRECTION + RESSOURCES HUMAINES + DEVELOPMENT + LOGISTICS

Cette architecture permet de passer d'une logique essentiellement administrative à une logique de développement continu.

La fonction RH devient alors un centre de coordination, de développement, d'anticipation et d'optimisation.

ENGLISH

The DDRH model is based on an integrated vision:

DIRECTION + HUMAN RESOURCES + DEVELOPMENT + LOGISTICS

This architecture makes it possible to move from a predominantly administrative approach toward continuous development.

The HR function therefore becomes a center for coordination, development, anticipation, and optimization.

Conclusion / Conclusion

FRANÇAIS

Le concept **DDRH — DEVELOPPEMENT, DIRECTION, RESSOURCES HUMAINES**, proposé par le chercheur marocain **BADR CHACHA**, constitue une réflexion sur l'évolution de la fonction RH vers un modèle plus intégré.

L'ajout du **DEVELOPPEMENT LOGISTIQUE** permet d'élargir la réflexion aux flux humains, documentaires, informationnels, numériques et organisationnels.

La proposition **NEW S7 + DEVELOPMENT** représente une vision prospective dans laquelle les ressources humaines ne sont plus seulement administrées, mais continuellement développées, organisées, anticipées et optimisées.

ENGLISH

The **DDRH — DEVELOPMENT, DIRECTION, HUMAN RESOURCES** concept proposed by Moroccan researcher **BADR CHACHA** provides a reflection on the evolution of the HR function toward a more integrated model.

The addition of **LOGISTICS DEVELOPMENT** expands the approach to human, documentary, informational, digital, and organizational flows.

The **NEW S7 + DEVELOPMENT** proposal represents a forward-looking vision in which Human Resources are not merely administered, but continuously developed, organized, anticipated, and optimized.

**CHERCHEUR MAROCAIN / MOROCCAN RESEARCHER
BADR CHACHA**

**DDRH — DEVELOPPEMENT, DIRECTION,
RESSOURCES HUMAINES
LOGISTICS DEVELOPMENT
NEW S7 + DEVELOPMENT**

BADR CHACHA

**LES MÉTHODES DE DEVELOPMENT, DRH ET
MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES**

CHERCHEUR MAROCAIN : BADR CHACHA

Résumé / Abstract

FRANÇAIS

La transformation contemporaine des organisations impose une évolution des méthodes traditionnelles de gestion des ressources humaines. La fonction DRH — DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES doit désormais être associée au DEVELOPMENT et au MANAGEMENT RH, afin de construire une approche intégrée fondée sur l'anticipation, la compétence, la performance, la logistique et l'amélioration continue.

Cette recherche propose un modèle dans lequel le DEVELOPMENT représente la dynamique de

développement des personnes et de l'organisation, tandis que la DRH assure la structuration, la coordination et la conformité des processus, et que le MANAGEMENT RH transforme les orientations en pratiques managériales.

ENGLISH

Contemporary organizational transformation requires Human Resources management methods to evolve beyond traditional administrative practices. The HRD — HUMAN RESOURCES DEPARTMENT should increasingly be connected with DEVELOPMENT and HR MANAGEMENT, creating an integrated approach based on anticipation, skills, performance, logistics, and continuous improvement.

This research proposes a model in which DEVELOPMENT represents the continuous development of people and organizations, while HRD provides structure, coordination, and process governance, and HR MANAGEMENT translates strategic objectives into managerial practices.

Development RH

FRANÇAIS

Le DEVELOPMENT RH repose sur une logique de progression permanente.

Il consiste à identifier les besoins futurs, développer les compétences, accompagner les carrières, préparer les

responsables futurs et améliorer continuellement les capacités individuelles et collectives.

La méthode peut suivre le cycle :

**IDENTIFIER → DIAGNOSTIQUER →
DEVELOPPER → ACCOMPAGNER → ÉVALUER →
AMELIORER**

Le Development ne doit donc pas être réduit à la formation. Il englobe également la mobilité, le leadership, les compétences, l'innovation, la transformation numérique et le développement organisationnel.

ENGLISH

HR DEVELOPMENT is based on continuous progression.

It involves identifying future needs, developing skills, supporting careers, preparing future leaders, and continuously improving individual and collective capabilities.

The method can follow the cycle:

**IDENTIFY → DIAGNOSE → DEVELOP →
SUPPORT → EVALUATE → IMPROVE**

Development should therefore not be reduced to training. It also includes mobility, leadership, skills, innovation, digital transformation, and organizational development.

Méthodes DRH

FRANÇAIS

La DRH constitue le système de pilotage des processus RH.

Ses méthodes comprennent notamment la planification des effectifs, le recrutement, l'intégration, la gestion administrative, la gestion des carrières, la rémunération, la formation, l'évaluation et le suivi des compétences.

Une DRH moderne doit également fonctionner selon des principes de TRAÇABILITE, TRANSPARENCE, CONFORMITE, DIGITALISATION ET CONTROLE INTERNE.

ENGLISH

The HRD represents the governance system for HR processes.

Its methods include workforce planning, recruitment, onboarding, administration, career management, compensation, training, performance evaluation, and skills monitoring.

A modern HRD should also operate according to principles of TRACEABILITY, TRANSPARENCY, COMPLIANCE, DIGITALIZATION, AND INTERNAL CONTROL.

Management RH

FRANÇAIS

Le MANAGEMENT RH constitue le lien entre la stratégie de l'organisation et l'action quotidienne des managers.

Le manager RH ne se limite pas à appliquer des procédures. Il doit savoir communiquer, accompagner, motiver, gérer les conflits, développer les talents, organiser le travail et soutenir la performance.

Une méthode efficace repose sur :

**OBJECTIFS → ORGANISATION →
COMMUNICATION → ACCOMPAGNEMENT →
ÉVALUATION → FEEDBACK → AMÉLIORATION**

ENGLISH

HR MANAGEMENT connects organizational strategy with the daily actions of managers.

An HR manager should not merely apply procedures. The manager must communicate, support, motivate, manage conflicts, develop talent, organize work, and improve performance.

An effective method follows:

**OBJECTIVES → ORGANIZATION →
COMMUNICATION → SUPPORT → EVALUATION
→ FEEDBACK → IMPROVEMENT**

Management par les compétences

FRANÇAIS

Le management moderne doit progressivement passer d'une logique basée uniquement sur le poste à une logique basée sur les COMPETENCES.

Chaque fonction peut être associée à un référentiel précisant les compétences techniques, comportementales, numériques et managériales nécessaires.

Le développement peut ensuite être construit autour des écarts entre les compétences disponibles et les compétences nécessaires.

ENGLISH

Modern management should progressively move from a purely position-based approach toward a COMPETENCY-BASED APPROACH.

Each position can be associated with a competency framework covering technical, behavioral, digital, and managerial competencies.

Development can then be based on the gap between available and required competencies.

Management par la performance

FRANÇAIS

La performance RH ne doit pas être limitée au nombre de dossiers traités.

Elle doit également mesurer la qualité, les délais, la satisfaction, la productivité, la progression des compétences, la stabilité des équipes et l'atteinte des objectifs.

Le principe peut être formulé ainsi :

**MESURER → ANALYSER → CORRIGER →
DEVELOPPER → REEVALUER**

ENGLISH

HR performance should not be limited to the number of files processed.

It should also measure quality, processing time, satisfaction, productivity, skills development, workforce stability, and achievement of objectives.

The principle can be expressed as:

**MEASURE → ANALYZE → CORRECT →
DEVELOP → REASSESS**

Development Logistique RH

FRANÇAIS

La logistique RH devient un élément important de cette nouvelle conception.

Elle concerne la circulation organisée des personnes, documents, informations, compétences, moyens et décisions.

Le modèle peut être formulé :

**PEOPLE + DOCUMENTS + INFORMATION +
SKILLS + RESOURCES + DECISIONS**



HR LOGISTICS



PERFORMANCE + DEVELOPMENT

ENGLISH

HR logistics becomes an important element of this new approach.

It concerns the organized movement of people, documents, information, skills, resources, and decisions.

The model can be expressed as:

**PEOPLE + DOCUMENTS + INFORMATION +
SKILLS + RESOURCES + DECISIONS**



HR LOGISTICS



PERFORMANCE + DEVELOPMENT

Digital HR Development

FRANÇAIS

La digitalisation permet de transformer les méthodes RH en systèmes intégrés.

Les outils numériques peuvent faciliter le suivi des compétences, la gestion des carrières, les formations, les recrutements, les évaluations et les indicateurs RH.

L'objectif n'est pas simplement de numériser les documents, mais de créer une INTELLIGENCE RH BASEE SUR LES DONNEES.

ENGLISH

Digitalization enables HR methods to become integrated systems.

Digital tools can facilitate skills monitoring, career management, training, recruitment, performance evaluation, and HR indicators.

The objective is not simply to digitize documents, but to create DATA-DRIVEN HR INTELLIGENCE.

Le modèle intégré

FRANÇAIS

La vision proposée peut être résumée par :

DRH

→ Gestion

→ **Administration**

→ **Conformité**

MANAGEMENT RH

→ **Leadership**

→ **Communication**

→ **Performance**

→ **Accompagnement**

DEVELOPMENT

→ **Compétences**

→ **Carrières**

→ **Innovation**

→ **Transformation**

→ **Organisation**

DEVELOPMENT LOGISTIQUE

→ **Flux**

→ **Coordination**

→ **Traçabilité**

→ **Optimisation**

→ **Anticipation**

ENGLISH

The proposed integrated vision can be summarized as:

HRD

→ **Management**

→ **Administration**

→ **Compliance**

HR MANAGEMENT

→ **Leadership**

→ **Communication**

→ **Performance**

→ **Support**

DEVELOPMENT

→ **Skills**

→ **Careers**

→ **Innovation**

→ **Transformation**

→ **Organization**

LOGISTICS DEVELOPMENT

→ **Flows**

→ **Coordination**

→ **Traceability**

→ **Optimization**

→ **Anticipation**

Conclusion / Conclusion

FRANÇAIS

La nouvelle fonction RH doit dépasser la séparation entre administration, management et développement.

Le modèle proposé par BADR CHACHA repose sur une complémentarité entre DRH, MANAGEMENT RH, DEVELOPMENT ET DEVELOPMENT LOGISTIQUE.

La DRH structure, le Management RH dirige et accompagne, le Development fait progresser les compétences et l'organisation, tandis que la logistique RH assure la fluidité et l'efficacité des flux.

L'objectif final est de construire une fonction RH capable de PREVOIR, ORGANISER, DEVELOPPER, MESURER ET TRANSFORMER.

ENGLISH

The new HR function must move beyond the separation between administration, management, and development.

The model proposed by BADR CHACHA is based on the integration of HRD, HR MANAGEMENT, DEVELOPMENT, AND LOGISTICS DEVELOPMENT.

HRD structures, HR Management leads and supports, Development improves people and organizations, while HR logistics ensures the efficiency and fluidity of organizational flows.

The ultimate objective is to build an HR function capable of ANTICIPATING, ORGANIZING, DEVELOPING, MEASURING, AND TRANSFORMING.

LES RISQUES DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LA DRH ET LE MANAGEMENT RH

Approche scientifique sur la gouvernance, l'éthique, la performance et le développement humain

CHERCHEUR MAROCAIN : BADR CHACHA

Résumé

L'intelligence artificielle transforme progressivement les pratiques de la Direction des Ressources Humaines et du Management RH. Elle intervient désormais dans le recrutement, la sélection,

l'évaluation, la gestion des compétences, la formation, la mobilité, la planification des effectifs et le suivi de la performance.

Cette transformation offre des possibilités importantes d'automatisation, d'analyse et d'aide à la décision. Toutefois, elle introduit également de nouveaux risques concernant les biais algorithmiques, la discrimination, la protection des données personnelles, la transparence, la surveillance des salariés, l'autonomie professionnelle, la cybersécurité et la responsabilité managériale. L'OCDE souligne notamment que l'IA peut renforcer les biais existants, réduire l'autonomie, accroître l'intensité du travail et créer des risques pour la vie privée lorsqu'elle est mal conçue ou mal déployée.

Cette recherche propose ainsi une approche de **DRH AUGMENTEE PAR L'IA**, dans laquelle l'intelligence artificielle demeure un instrument d'analyse et d'aide à la décision, tandis que la responsabilité finale reste humaine.

Mots-clés

**INTELLIGENCE ARTIFICIELLE — DRH —
MANAGEMENT RH — RISQUE ALGORITHMIQUE —
BIAIS — DISCRIMINATION — DONNEES
PERSONNELLES — GOUVERNANCE — ÉTHIQUE —
DEVELOPPEMENT RH — PERFORMANCE —
MANAGEMENT ALGORITHMIQUE**

Abstract

Artificial Intelligence is progressively transforming Human Resources Departments and HR Management. AI is increasingly used in recruitment, selection, performance evaluation, skills management, training, mobility, workforce planning, and employee monitoring.

Although AI can improve efficiency, analytical capacity, and decision support, it also creates significant risks involving algorithmic bias, discrimination, privacy, transparency, employee surveillance, professional autonomy, cybersecurity, and managerial accountability.

Research from the OECD and the International Labour Organization highlights that poorly designed AI systems may reproduce biased historical data, rely on inadequate objectives, reduce transparency, and create risks for workers' rights and working conditions.

This research therefore proposes a model of **AI-AUGMENTED HR**, in which Artificial Intelligence supports analysis and decision-making without replacing human responsibility.

Keywords

**ARTIFICIAL INTELLIGENCE — HRD — HR
MANAGEMENT — ALGORITHMIC RISK — BIAS —
DISCRIMINATION — PRIVACY — GOVERNANCE —
ETHICS — HR DEVELOPMENT — PERFORMANCE —
ALGORITHMIC MANAGEMENT**

Introduction

La fonction RH connaît aujourd'hui une transformation technologique majeure. Les systèmes d'intelligence artificielle peuvent analyser de grandes quantités de données, identifier des profils, produire des recommandations et automatiser certaines opérations administratives.

Cette évolution modifie également la relation entre la DRH, les managers et les salariés.

Le problème scientifique ne consiste donc plus uniquement à savoir si l'IA peut être utilisée dans les ressources humaines. Il

consiste à déterminer **DANS QUELLES CONDITIONS ELLE PEUT ETRE UTILISEE DE MANIERE FIABLE, EQUITABLE, TRANSPARENTE ET RESPONSABLE.**

L'Organisation internationale du Travail souligne que les limites de l'IA en gestion des ressources humaines peuvent provenir notamment des objectifs retenus, de la qualité des données et de la manière dont les systèmes sont programmés.

La question centrale devient alors :

COMMENT INTEGRER L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LA DRH ET LE MANAGEMENT RH TOUT EN MAITRISANT LES RISQUES HUMAINS, ORGANISATIONNELS, ETHIQUES ET DECISIONNELS ?

L'IA comme nouvel outil de la DRH

L'IA peut intervenir dans de nombreux processus RH :

RECRUITMENT AI

Analyse des candidatures, recherche de profils et aide à la présélection.

PERFORMANCE AI

Analyse d'indicateurs et production de recommandations relatives à la performance.

TRAINING AI

Identification des besoins de formation et recommandation de parcours de développement.

CAREER AI

Analyse des compétences et aide à la planification des parcours professionnels.

WORKFORCE PLANNING AI

Prévision des besoins futurs en effectifs et en compétences.

HR ANALYTICS

Analyse des données afin d'identifier des tendances et d'aider à la prise de décision.

Ces applications peuvent améliorer l'efficacité de la DRH, mais leur utilisation dans des décisions concernant les personnes nécessite un contrôle particulièrement rigoureux.

Le risque de biais algorithmique

L'un des risques fondamentaux est le **BIAIS ALGORITHMIQUE**.

Une IA apprend souvent à partir de données historiques. Si ces données contiennent des discriminations ou des déséquilibres historiques, le système peut les reproduire ou les amplifier.

L'OCDE indique que les systèmes d'IA utilisés dans la gestion du personnel peuvent systématiser des biais existants dans les décisions professionnelles.

Le risque peut apparaître dans :

le recrutement,

la présélection,

l'évaluation,

la promotion,

la rémunération,
l'attribution des formations,
la mobilité,
la planification du travail.

Le problème est particulièrement important lorsque l'organisation considère le résultat algorithmique comme objectivement neutre.

AI ≠ NEUTRALITY

Une technologie peut être mathématiquement sophistiquée tout en produisant un résultat socialement biaisé.

Le risque de discrimination

La discrimination algorithmique constitue une conséquence possible du biais.

Un système peut attribuer des scores différents à des candidats ou salariés sur la base de caractéristiques directement ou indirectement liées à des facteurs protégés.

Le cadre européen de l'IA considère notamment comme présentant un risque élevé certains systèmes utilisés dans l'emploi, le recrutement, la gestion des travailleurs, la promotion, la rupture de relations professionnelles ou l'évaluation des personnes au travail.

Cela démontre que les décisions RH assistées par IA ne peuvent pas être considérées comme de simples opérations techniques.

Le risque lié aux données personnelles

La DRH traite une quantité considérable d'informations relatives aux salariés.

L'utilisation de l'IA peut accroître le volume et la diversité des données analysées.

Cela crée plusieurs risques :

collecte excessive,

utilisation secondaire des données,

accès non autorisé,

fuite d'informations,

mauvaise conservation,

réidentification,

profilage excessif.

L'OCDE souligne que la collecte de données par l'IA peut créer des préoccupations importantes concernant la vie privée des travailleurs.

La règle fondamentale doit donc être :

**COLLECTER UNIQUEMENT LES DONNEES
NECESSAIRES A UNE FINALITE LEGITIME ET
DEFINIE.**

Le risque de surveillance algorithmique

L'IA permet de surveiller certains aspects du travail avec une précision beaucoup plus importante que les méthodes traditionnelles.

Elle peut notamment analyser :

le temps de connexion,

les volumes de production,
les délais,
certains comportements numériques,
les interactions professionnelles,
les indicateurs de performance.

Cependant, une surveillance excessive peut réduire l'autonomie professionnelle et augmenter la pression ressentie par les salariés. L'OCDE relève notamment des risques liés à l'intensification du travail, à la réduction de l'autonomie et à la protection de la vie privée dans le cadre du management algorithmique.

Le risque de déshumanisation du Management RH

Le management ne peut pas être réduit à des données.

Un salarié possède des compétences, mais également une expérience, une personnalité, un contexte professionnel et des situations particulières que les indicateurs ne permettent pas nécessairement de représenter correctement.

Une décision fondée exclusivement sur un score algorithmique peut donc produire une erreur managériale.

Le manager doit conserver sa capacité à :

écouter,
interpréter,
contextualiser,
dialoguer,

accompagner,
expliquer,
et prendre une décision responsable.

Le risque d'opacité

Un autre problème concerne l'explicabilité.

Si une IA recommande de ne pas recruter un candidat ou d'attribuer une faible évaluation à un salarié, l'organisation doit être capable de comprendre suffisamment le processus ayant conduit à cette recommandation.

Une décision RH importante ne devrait pas être justifiée uniquement par :

« L'ALGORITHME L'A DECIDE. »

La responsabilité humaine exige au contraire :

**DATA → ANALYSIS → EXPLANATION → HUMAN
REVIEW → DECISION**

Le risque d'erreur

L'IA n'est pas infaillible.

Elle peut produire :

des informations incorrectes,
des classifications erronées,
des recommandations inadaptées,
des corrélations sans valeur causale,

des prédictions imprécises.

L'erreur devient particulièrement dangereuse lorsque le système intervient dans une décision ayant un impact important sur la carrière d'une personne.

Le risque de dépendance technologique

Une organisation peut progressivement devenir dépendante de ses outils d'IA.

Le manager risque alors de perdre une partie de sa capacité d'analyse indépendante.

La technologie doit donc rester un **OUTIL**, et non devenir l'autorité finale.

Le principe proposé est :

AI ASSISTS — HUMAN DECIDES.

Le risque de cybersécurité

Une plateforme d'IA RH peut contenir des données particulièrement importantes.

Une attaque informatique peut compromettre :

les dossiers salariés,

les informations salariales,

les données de recrutement,

les évaluations,

les informations de carrière,

les documents administratifs.

La cybersécurité doit donc être intégrée dès la conception du système et non ajoutée après son déploiement.

IA et Management RH : vers une nouvelle responsabilité

L'introduction de l'IA modifie également la responsabilité du manager.

Le manager ne doit plus seulement savoir utiliser un outil.

Il doit comprendre :

les limites des données,

les risques de biais,

les conditions d'utilisation,

les erreurs possibles,

les enjeux de confidentialité,

les mécanismes de contrôle,

et les conséquences humaines d'une décision algorithmique.

Il apparaît ainsi une nouvelle compétence :

AI MANAGEMENT LITERACY

c'est-à-dire la capacité du manager à comprendre, contrôler et utiliser de manière responsable les outils d'intelligence artificielle.

Proposition : une gouvernance AI-RH

Une DRH moderne pourrait mettre en place un système de gouvernance reposant sur :

AI GOVERNANCE



DATA QUALITY



BIAS TESTING



PRIVACY PROTECTION



HUMAN OVERSIGHT



DECISION REVIEW



TRACEABILITY



CONTINUOUS AUDIT

Ce modèle permet de transformer la gestion des risques en processus permanent.

Modèle DDRH + AI

Dans la logique du modèle proposé par **BADR CHACHA**, l'intégration de l'IA peut être associée à la **DDRH — DEVELOPPEMENT, DIRECTION, RESSOURCES HUMAINES**.

Le modèle devient :

DDRH



HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

•

DEVELOPMENT

•

LOGISTICS DEVELOPMENT

•

ARTIFICIAL INTELLIGENCE



AI ANALYSIS



RISK CONTROL



HUMAN DECISION



HUMAN DEVELOPMENT

Cette architecture permet de relier développement humain, management, logistique RH et intelligence artificielle.

Le principe NEW S7 + DEVELOPMENT + AI

La réflexion peut également être prolongée avec le modèle :

S5 → S6 → NEW S7 → DEVELOPMENT → AI

Dans cette perspective, **NEW S7** représente une étape prospective dans laquelle la DRH intègre davantage :

la donnée,

l'intelligence artificielle,

la digitalisation,

la logistique RH,

l'analyse prédictive,

le développement des compétences,

et la gouvernance des risques.

L'objectif n'est cependant pas de remplacer l'humain.

L'objectif est de construire une **DRH AUGMENTEE**, capable d'utiliser la technologie tout en maintenant la responsabilité humaine.

Modèle de prévention des risques

Le système proposé peut être résumé par :

IDENTIFY

Identifier le risque.

↓

ASSESS

Évaluer son niveau.



CONTROL

Mettre en place des mesures de contrôle.



HUMAN REVIEW

Introduire une vérification humaine.



DECIDE

Prendre la décision.



TRACE

Conserver la traçabilité.



AUDIT

Contrôler périodiquement le système.



DEVELOP

Améliorer continuellement les pratiques.

Discussion

L'intelligence artificielle peut améliorer la qualité de certaines décisions RH lorsqu'elle est correctement conçue et contrôlée. Elle peut également contribuer à une meilleure cohérence des évaluations et à une analyse plus rapide des informations.

Mais l'IA ne garantit pas automatiquement l'équité.

L'OCDE souligne précisément que l'IA peut produire simultanément des gains d'efficacité et de nouveaux risques concernant les biais, la vie privée, l'autonomie et l'intensité du travail.

La véritable question n'est donc pas « **IA OU HUMAIN ?** », mais plutôt :

« COMMENT ORGANISER UNE COMPLEMENTARITE EFFICACE ENTRE INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET INTELLIGENCE HUMAINE ? »

Conclusion

L'intelligence artificielle constitue une transformation majeure de la DRH et du Management RH. Elle offre des possibilités considérables dans le recrutement, l'analyse des compétences, la formation, la gestion des carrières et le pilotage de la performance.

Cependant, son développement fait apparaître de nouveaux risques : **BIAIS, DISCRIMINATION, OPACITE, SURVEILLANCE, ATTEINTE A LA VIE PRIVEE, ERREURS, CYBERSECURITE, DEPENDANCE TECHNOLOGIQUE ET DESHUMANISATION DU MANAGEMENT.**

Le modèle proposé par le chercheur marocain **BADR CHACHA** défend une approche intégrée dans laquelle :

DRH structure et gouverne,

MANAGEMENT RH dirige et accompagne,

DEVELOPMENT développe les personnes et l'organisation,

LOGISTICS DEVELOPMENT organise les flux,

AI analyse et assiste,

HUMAN INTELLIGENCE contrôle et décide.

La formule centrale de cette approche peut être résumée ainsi :

AI → ASSIST

HUMAN → REVIEW

MANAGEMENT → DECIDE

DRH → GOVERN

DEVELOPMENT → IMPROVE

Ainsi, l'avenir de la fonction RH ne devrait pas être une **DRH REMPLACÉE PAR L'IA**, mais une **DRH AUGMENTÉE PAR L'IA, GOUVERNÉE PAR L'HUMAIN ET ORIENTÉE VERS LE DEVELOPPEMENT CONTINU.**

MÉTHODES CHACHA

Sélection du bon candidat, conduite de l'entretien et développement par la formation

CHERCHEUR MAROCAIN : BADR CHACHA

Résumé / Abstract

FRANÇAIS

La qualité d'un recrutement dépend moins du volume de candidatures que de la capacité de l'organisation à identifier la personne correspondant réellement au poste, à ses exigences techniques, à sa culture et à ses perspectives de développement. Les METHODES CHACHA, proposées dans cette recherche par le chercheur marocain BADR CHACHA, constituent une approche intégrée reliant sélection, entretien, évaluation, intégration et formation.

L'objectif est de construire un processus dans lequel le candidat n'est pas uniquement évalué sur son diplôme ou son expérience, mais sur la cohérence entre COMPETENCES, COMPORTEMENT, MOTIVATION, POTENTIEL ET EXIGENCES DU POSTE.

ENGLISH

Recruitment quality depends less on the number of applications than on an organization's ability to identify the person who genuinely matches the position, its technical requirements, organizational culture, and development prospects. The CHACHA METHODS, proposed in this research by Moroccan researcher BADR CHACHA,

provide an integrated approach connecting selection, interviewing, assessment, onboarding, and training.

The objective is to build a process in which candidates are assessed not only through qualifications and experience, but through the consistency between SKILLS, BEHAVIOR, MOTIVATION, POTENTIAL, AND JOB REQUIREMENTS.

Méthode CHACHA de sélection

FRANÇAIS

La méthode commence avant même la publication de l'offre.

Le premier principe est :

POSTE → COMPÉTENCES → CANDIDAT

et non :

CANDIDAT → POSTE

L'organisation doit d'abord définir précisément le besoin.

Le poste doit être analysé selon :

MISSION

Ce que la personne doit accomplir.

COMPETENCES

Ce qu'elle doit savoir faire.

CONNAISSANCES

Ce qu'elle doit maîtriser.

COMPORTEMENTS PROFESSIONNELS

La manière dont elle doit agir.

RESPONSABILITES

Le niveau de responsabilité attendu.

POTENTIEL

La capacité à évoluer et à apprendre.

ENGLISH

The method begins before the vacancy is published.

The first principle is:

POSITION → COMPETENCIES → CANDIDATE

rather than:

CANDIDATE → POSITION

The organization must first define the actual need.

The position should be analyzed through:

MISSION

What the person must accomplish.

COMPETENCIES

What the person must be able to do.

KNOWLEDGE

What the person must master.

PROFESSIONAL BEHAVIOR

How the person is expected to act.

RESPONSIBILITIES

The expected level of responsibility.

POTENTIAL

The ability to learn and develop.

Le principe du bon candidat

FRANÇAIS

Le « bon candidat » n'est pas nécessairement celui qui possède le diplôme le plus élevé ou le plus grand nombre d'années d'expérience.

Le bon candidat est celui dont le profil présente une
COMPATIBILITE REELLE AVEC LE POSTE.

La méthode peut être représentée ainsi :

COMPETENCES + EXPERIENCE + MOTIVATION +
COMPORTEMENT + POTENTIEL + ADEQUATION AU
POSTE



PROFIL CANDIDAT



ÉVALUATION



DECISION RH

ENGLISH

The “right candidate” is not necessarily the person with the highest degree or the greatest number of years of experience.

The right candidate is the person whose profile demonstrates **GENUINE COMPATIBILITY WITH THE POSITION**.

The method can be represented as:

**SKILLS + EXPERIENCE + MOTIVATION +
BEHAVIOR + POTENTIAL + JOB FIT**



CANDIDATE PROFILE



ASSESSMENT



HR DECISION

Méthode CHACHA de présélection

FRANÇAIS

La présélection doit être structurée et objective.

Les éléments essentiels du dossier peuvent être vérifiés selon une logique de cohérence :

CV ↔ DIPLOMES ↔ EXPERIENCE ↔
COMPETENCES ↔ EXIGENCES DU POSTE

Toute incohérence doit être examinée avant la décision finale.

La vérification des diplômes et certificats doit être réalisée auprès des sources compétentes et conformément au cadre juridique applicable. L'objectif est de garantir l'égalité de traitement et la fiabilité du processus.

ENGLISH

Screening should be structured and objective.

The essential elements of an application can be assessed through a consistency framework:

CV ↔ QUALIFICATIONS ↔ EXPERIENCE ↔ SKILLS
↔ JOB REQUIREMENTS

Any inconsistency should be examined before the final decision.

Diplomas and certificates should be verified through appropriate sources and in accordance with the applicable

legal framework. The objective is to ensure equal treatment and process reliability.

Méthode CHACHA de l'entretien

FRANÇAIS

L'entretien ne doit pas être une conversation improvisée.

Il doit être préparé, structuré et lié aux exigences du poste.

Une bonne séquence peut être :

ACCUEIL → PRESENTATION → PARCOURS →
COMPETENCES → SITUATIONS CONCRETES →
MOTIVATION → PROJECTION → QUESTIONS →
CONCLUSION

Le recruteur doit privilégier les questions permettant au candidat de démontrer ce qu'il a réellement réalisé.

Au lieu de demander uniquement :

« ÊTES-VOUS COMPETENT EN MANAGEMENT ? »

il est préférable de demander :

« DECRIVEZ UNE SITUATION DANS LAQUELLE
VOUS AVEZ DU GERER UNE DIFFICULTE AVEC
VOTRE EQUIPE. QU'AVEZ-VOUS FAIT ET QUEL A
ETE LE RESULTAT ? »

Cette approche permet d'évaluer le comportement à partir d'expériences concrètes.

ENGLISH

An interview should not be an improvised conversation.

It should be prepared, structured, and connected to the requirements of the position.

A useful sequence is:

WELCOME → INTRODUCTION → CAREER
BACKGROUND → SKILLS → REAL SITUATIONS →
MOTIVATION → FUTURE PERSPECTIVE →
QUESTIONS → CONCLUSION

The interviewer should prioritize questions that allow the candidate to demonstrate what they have actually done.

Instead of simply asking:

“ARE YOU GOOD AT MANAGEMENT?”

it is better to ask:

“DESCRIBE A SITUATION IN WHICH YOU HAD TO
MANAGE A DIFFICULTY WITHIN YOUR TEAM.
WHAT DID YOU DO AND WHAT WAS THE
OUTCOME?”

This approach helps assess behavior through concrete experience.

La méthode des situations réelles

FRANÇAIS

La méthode CHACHA privilégie les situations professionnelles réelles.

Le candidat peut être confronté à une situation correspondant aux responsabilités du poste.

Le recruteur analyse :

COMPREHENSION → ANALYSE → DECISION → ACTION → RESULTAT

Cette méthode permet d'observer non seulement ce que le candidat affirme savoir, mais également sa capacité à raisonner et à agir.

ENGLISH

The CHACHA method emphasizes real professional situations.

The candidate can be presented with a situation corresponding to the responsibilities of the position.

The interviewer evaluates:

UNDERSTANDING → ANALYSIS → DECISION → ACTION → RESULT

This makes it possible to assess not only what candidates claim to know, but also their ability to reason and act.

Entretien structuré et grille d'évaluation

FRANÇAIS

Pour réduire la subjectivité, plusieurs candidats doivent être évalués à partir de critères définis à l'avance.

La grille peut comprendre :

COMPETENCES TECHNIQUES

COMPETENCES COMPORTEMENTALES

COMMUNICATION

RESOLUTION DE PROBLEMES

MOTIVATION

ADAPTABILITE

LEADERSHIP

POTENTIEL DE DEVELOPPEMENT

ADEQUATION AU POSTE

L'objectif n'est pas de transformer l'entretien en simple calcul mathématique, mais de créer une base de comparaison plus cohérente et plus traçable.

ENGLISH

To reduce subjectivity, candidates should be assessed using predefined criteria.

The evaluation framework may include:

TECHNICAL SKILLS

BEHAVIORAL SKILLS

COMMUNICATION

PROBLEM SOLVING

MOTIVATION

ADAPTABILITY

LEADERSHIP

DEVELOPMENT POTENTIAL

JOB FIT

The objective is not to turn an interview into a purely mathematical calculation, but to create a more consistent and traceable basis for comparison.

Méthode CHACHA de formation

FRANÇAIS

Le recrutement ne constitue pas la fin du processus.

Après l'intégration, la DRH doit identifier les écarts entre les compétences requises et les compétences réellement maîtrisées.

Le cycle devient :

RECRUTEMENT → INTEGRATION → DIAGNOSTIC
→ FORMATION → ACCOMPAGNEMENT →
ÉVALUATION → DEVELOPPEMENT

La formation doit donc être personnalisée en fonction des besoins réels.

ENGLISH

Recruitment is not the end of the process.

After onboarding, HR should identify the gaps between required competencies and competencies actually demonstrated.

The cycle becomes:

RECRUITMENT → ONBOARDING → DIAGNOSIS →
TRAINING → SUPPORT → EVALUATION →
DEVELOPMENT

Training should therefore be tailored to actual needs.

Development après recrutement

FRANÇAIS

Le candidat sélectionné doit devenir un collaborateur en développement permanent.

La DRH peut construire un parcours :

0–3 MOIS : INTEGRATION

3–6 MOIS : ÉVALUATION ET ACCOMPAGNEMENT

6–12 MOIS : DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

APRES 12 MOIS : ÉVOLUTION ET SPECIALISATION

Les périodes doivent naturellement être adaptées au poste et à l'organisation.

ENGLISH

The selected candidate should become a continuously developing employee.

HR can establish a pathway:

0–3 MONTHS: ONBOARDING

3–6 MONTHS: ASSESSMENT AND SUPPORT

6–12 MONTHS: SKILLS DEVELOPMENT

AFTER 12 MONTHS: CAREER DEVELOPMENT AND
SPECIALIZATION

These periods should naturally be adapted to the position
and organization.

Les Méthodes CHACHA et l'IA

FRANÇAIS

L'intelligence artificielle peut assister certaines étapes,
notamment l'analyse des données et la préparation des
entretiens.

Cependant, elle ne doit pas remplacer l'évaluation humaine
dans les décisions importantes concernant les personnes.

Le principe est :

AI → ASSIST

HR → ANALYZE

MANAGER → INTERVIEW

HUMAN → DECIDE

DEVELOPMENT → IMPROVE

ENGLISH

Artificial Intelligence can support certain stages, particularly data analysis and interview preparation.

However, it should not replace human assessment in important decisions concerning people.

The principle is:

AI → ASSIST

HR → ANALYZE

MANAGER → INTERVIEW

HUMAN → DECIDE

DEVELOPMENT → IMPROVE

Modèle global CHACHA

FRANÇAIS

La méthode peut être synthétisée par :

BESOIN

↓

POSTE

↓

COMPÉTENCES

↓

PRÉSÉLECTION



ENTRETIEN



ÉVALUATION



DÉCISION



INTÉGRATION



FORMATION



DÉVELOPPEMENT



PERFORMANCE



ÉVOLUTION

ENGLISH

The method can be summarized as:

NEED



POSITION



COMPETENCIES



SCREENING



INTERVIEW



ASSESSMENT



DECISION



ONBOARDING



TRAINING



DEVELOPMENT



PERFORMANCE



CAREER GROWTH

Conclusion

FRANÇAIS

Les METHODES CHACHA, proposées par le chercheur marocain BADR CHACHA, reposent sur une idée centrale : le recrutement, l'entretien et la formation ne doivent pas être considérés comme trois opérations séparées.

Ils constituent un seul système :

SELECTIONNER LA BONNE PERSONNE → BIEN L'EVALUER → BIEN L'INTEGRER → DEVELOPPER SES COMPETENCES → MESURER SA PROGRESSION.

Cette approche permet de rapprocher la DRH, le MANAGEMENT RH et le DEVELOPPEMENT, tout en introduisant une dimension de DEVELOPPEMENT LOGISTIQUE et de pilotage continu des compétences.

ENGLISH

The CHACHA METHODS, proposed by Moroccan researcher BADR CHACHA, are based on a central idea: recruitment, interviewing, and training should not be treated as three separate activities.

They form one integrated system:

SELECT THE RIGHT PERSON → ASSESS PROPERLY
→ ONBOARD EFFECTIVELY → DEVELOP SKILLS →
MEASURE PROGRESS.

This approach connects HRD, HR MANAGEMENT, AND
DEVELOPMENT, while introducing a dimension of
LOGISTICS DEVELOPMENT and continuous
competency management.