

TH

TENDANCES RH

7e édition

TRANSFORMATION RH 2025

Naviguer entre Intelligence Artificielle, Digitalisation
et Nouvelles Attentes des Collaborateurs.

Keynote

RH et Éthique IA : Humaniser les Décisions avec la Technologie



SPEAKER

Maria

BERRADA

Avocat Associé
Propriété intellectuelle
et Industries Innovantes
Barreau de Paris - France

INFLUXIO AVOCATS

RH & Intelligence Artificielle : accompagner la transformation sans perdre le contrôle

L'intelligence artificielle est en train de transformer profondément les pratiques des ressources humaines : **du recrutement à la gestion des carrières, en passant par l'évaluation de la performance, détection de signaux faibles de burn-out, ou l'anticipation du turnover.**

Au Maroc comme ailleurs, les entreprises adoptent des outils technologiques toujours plus puissants, qui permettent :

- d'analyser des volumes massifs de données
- de prédire des comportements,
- de classer des profils,
- et parfois même de prendre, ou de suggérer, des décisions.

Jusqu'où peut-on déléguer à la machine ? Quels sont les risques pour l'entreprise ? Et surtout : **comment garder la main ?**

L'usage de l'IA dans les pratiques des ressources humaines mêle **droit du travail, droit de la protection des données, éthique, et surtout la gouvernance.**

Dans vos fonctions, quels outils dits “intelligents” avez-vous vu se déployer ces dernières années ? Sont-ils perçus comme un appui, ou une menace ?

L'intelligence artificielle ne prend pas nécessairement la décision finale, mais elle influence très directement les choix que vous prenez au quotidien.

Elle peut :

- trier des candidatures selon des critères invisibles,
- signaler un salarié jugé à risque sur la base d'un scoring comportemental,
- recommander un plan de mobilité interne, voire suggérer une sanction ou un refus de promotion.

Il est donc essentiel de distinguer trois situations :

1. **L'IA vous assiste** : elle vous aide à trier, à classer, à prioriser, mais vous restez totalement libre de votre choix.
2. **L'IA co-décide** : elle propose, vous validez ou vous modifiez. Ici, votre responsabilité commence déjà à s'engager.
3. **L'IA décide seule** : la machine exécute sans intervention humaine réelle. C'est là que naissent les plus grands risques juridiques.

Dans tous les cas, l'apparence de neutralité technique masque souvent des biais, des approximations, voire des traitements de données mal encadrés. Et surtout : si une décision RH est influencée ou prise par un outil algorithmique, **vous restez responsables** devant la loi et devant la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL).



Exemples

Workday – L'IA qui influence la décision RH

Certaines entreprises utilisent Workday pour prédire l'évolution de leurs collaborateurs.

L'outil intègre une IA qui attribue à chaque salarié un **score de potentiel** ou de **risque de départ**.

Ce score est calculé sur la base de données internes :

- ancienneté,
- mobilité passée,
- fréquence d'interactions numériques (emails, connexion, réponse Teams),
- rythme de formation ou participation projet.

La direction peut alors décider de proposer (ou non) une promotion, une augmentation, un projet stratégique... sur la base de ce score.

Problème juridique :

- Le collaborateur n'a pas accès à ces critères.
- Il ne peut ni les contester, ni les comprendre.
- Il n'a pas été informé qu'il faisait l'objet d'un scoring comportemental.

🚩 *Violation possible de la loi 09-08, art. 5 (transparence) et 7 (droits de la personne concernée).*

C'est une influence algorithmique forte, qui ne relève pas d'une décision purement automatisée... mais qui la conditionne.

Exemples

HireVue – Quand l’IA co-décide à votre place

HireVue propose un système d’évaluation des candidats en entretien vidéo, basé sur de l’IA :

- analyse du ton de la voix,
- expressions faciales,
- temps de réponse,
- choix des mots-clés.

À la fin de l’entretien, l’IA attribue un score automatique au candidat, qui est transmis au recruteur.

Dans plusieurs entreprises, ce score est pris en compte sans recul, parfois même comme un critère éliminatoire implicite.

Problème juridique :

- Aucun critère explicite n’est communiqué au candidat.
- L’intervention humaine n’est pas toujours réelle (validation par défaut).
- L’outil repose sur des normes comportementales culturellement biaisées.

🚩 *Violation potentielle de la loi 09-08 (loyauté du traitement), et du droit à l’égalité d’accès à l’emploi (Code du travail, art. 9 à 11).*

C’est typiquement le cas d’une “co-décision” mal encadrée : la RH suit la machine sans s’interroger.

Exemples

Amazon – L'IA qui décide seule... et discrimine

En 2018, Amazon abandonne un outil de tri automatique des candidatures pour ses postes techniques. L'outil, entraîné sur des données historiques internes, avait “appris” qu'un bon profil tech était... masculin.

Résultat :

- Les CV contenant le mot “women” ou des mentions de clubs féminins étaient automatiquement rejetés.
- Aucun recruteur n'avait conscience du filtrage.
- Aucune supervision humaine réelle n'existait.

Problème juridique :

- Décision entièrement automatisée,
- Critères biaisés intégrés dans le système d'apprentissage,
- Pas de droit d'explication, ni de recours.

Ce cas, bien que survenu aux États-Unis, illustre parfaitement ce que l'article 22 du RGPD interdit, et ce que la CNDP considérerait aujourd'hui comme un traitement illicite au regard des principes de loyauté, non-discrimination et supervision humaine.

Ce n'est pas le logiciel qui a discriminé. C'est l'entreprise, par délégation.

Ce que dit le droit marocain sur l'usage de l'IA en RH

Au Maroc, l'utilisation de l'intelligence artificielle dans les pratiques RH est encadrée par plusieurs dispositifs juridiques :

- **Loi n° 09-08** relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel, qui impose des obligations strictes en matière de collecte, de traitement et de conservation des DP.
- **Délibération n° 298-AU-2014 de la CNDP**, spécifique aux traitements RH, qui **impose une déclaration préalable pour tout traitement automatisé de données RH, avec une attention particulière sur les outils de recrutement, d'évaluation ou de gestion de carrière.**
- **Code du travail marocain**, qui interdit toute discrimination dans le processus de recrutement, d'évaluation ou de licenciement, et qui impose des obligations en matière de transparence et de justification des décisions prises à l'égard des salariés.

Par ailleurs, le Maroc envisage de renforcer son cadre juridique en matière d'IA :

- **Projet de loi sur l'intelligence artificielle** : le ministère de la Justice prépare un texte pour encadrer l'intelligence artificielle, visant à protéger les droits des citoyens face aux évolutions technologiques - Similaire à l'AI ACT adopté en UE
- **Adhésion aux recommandations internationales** : le Maroc s'engage activement pour une IA éthique et responsable, en adoptant les recommandations de l'UNESCO et en participant aux initiatives internationales telles que le Partenariat mondial sur l'intelligence artificielle (PMIA).

En l'absence d'un cadre juridique spécifique à l'IA, les principes existants s'appliquent pleinement aux outils déployés en entreprise. Il est essentiel pour les directions RH de s'assurer de la conformité de leurs pratiques avec ces obligations, en anticipant les évolutions législatives à venir.



L'usage de l'intelligence artificielle dans les pratiques RH expose l'entreprise à des risques juridiques multiples, qu'il s'agisse de responsabilité civile, pénale, ou sociale.

⚠️ Cas n°1 : Un salarié utilise ChatGPT pour répondre à une demande RH

Un salarié du service RH utilise ChatGPT pour rédiger un courrier disciplinaire en y insérant des éléments de dossier confidentiels (absences, avertissements, nom du salarié). Sans filtre ni paramétrage, ces données sont potentiellement traitées par les serveurs d'OpenAI, en dehors du Maroc.

→ Risques : violation de la loi 09-08, absence de consentement du salarié, transfert illicite de données vers un État tiers, engagement de la responsabilité de l'entreprise.

⚠️ Cas n°2 – IA de recrutement éliminant des profils féminins ou issus d'une minorité ethnique

Une entreprise utilise un outil de tri automatisé de CV développé en externe. L'algorithme, entraîné sur des données historiques biaisées, élimine systématiquement les candidatures féminines pour des postes à responsabilité.

→ Risques : discrimination indirecte, violation de l'égalité de traitement, rupture d'égalité à l'embauche.

⚠️ Cas n°3 – Évaluation automatisée sans transparence

Un outil d'IA RH propose une notation de performance annuelle basée sur des indicateurs comportementaux (retards, email, activité sur Teams). Aucun salarié n'est informé des critères précis. Les résultats sont utilisés pour moduler les primes.

→ Risques : traitement illicite de données personnelles, absence d'information loyale, atteinte à la vie privée du salarié.

Qui est responsable en cas de survenance d'un litige dans le cadre de l'usage de l'IA ?

Dans toutes les situations que nous venons d'aborder, une question clé se pose : **qui est responsable quand une décision RH automatisée cause un préjudice ?** C'est l'entreprise qui engage sa responsabilité.

Même si vous utilisez un outil fourni par un tiers (éditeur de logiciel, solution IA RH), **vous restez responsable** :

- **Responsable du traitement** au sens de la loi 09-08
- **Employeur redevable** devant le Conseil de prud'hommes
- **Client contractuellement engagé** face au fournisseur de l'outil

L'employeur ne peut pas se retrancher derrière l'algorithme ou son prestataire, mais peut se retourner contre lui, s'il a mis en place les bonnes garanties contractuelles.

Source : Loi 09-08 art. 4, 21, 24 – Code du travail art. 9, 67 – Délibération CNDP n°298-AU-2014

Vous engagez trois niveaux de responsabilité :

1. **Responsabilité civile** : réparation d'un dommage causé à un salarié ou candidat (préjudice de carrière, perte de chance, discrimination)
2. **Responsabilité administrative** : contrôle de la CNDP, sanctions en cas de traitement illicite ou non déclaré
3. **Responsabilité sociale et réputationnelle** : perte de confiance, risque de crise interne ou médiatique

Quelles sanctions ?

La loi 09-08 prévoit des sanctions administratives, civiles et pénales en cas de non-conformité au traitement des données à caractère personnel.

Sanctions administratives (CNDP)

- Mise en demeure de régulariser le traitement
- Suspension provisoire ou définitive du traitement
- Interdiction de traitement ultérieur
- Retrait de l'autorisation ou radiation du registre

Sanctions pénales en cas de traitement illicite, non déclaré ou frauduleux :

- **Amendes de 10 000 à 300 000 dirhams**
- En cas de récidive ou de traitement illicite portant atteinte à la vie privée, **peine de prison possible (3 mois à 1 an)** - *Loi 09-08, art. 57 à 64*

Responsabilité civile de l'employeur

- Indemnisation du salarié ou du candidat en cas de préjudice (exclusion abusive, traitement discriminatoire, défaut d'information)
- En cas de contentieux prud'homal, l'usage d'un outil non déclaré peut être assimilé à une faute grave de l'employeur



Le rôle de la CNDP : ce que vous devez déclarer, ce que vous devez anticiper

Il ne suffit pas de respecter la loi 09-08 en théorie.

Encore faut-il **formaliser vos traitements auprès de la CNDP** lorsque vous intégrez un outil RH automatisé.

La **Commission Nationale de Contrôle de la Protection des Données à Caractère Personnel** n'est pas seulement une autorité de sanction.

C'est aussi un interlocuteur avec lequel vous devez entrer en dialogue, dès que vous utilisez un traitement algorithmique en ressources humaines.

En pratique, que devez-vous déclarer ?

Toute utilisation d'un outil RH intégrant de l'IA doit être examinée à la lumière de la **délibération CNDP n° 298-AU-2014**, qui impose :

- une **déclaration préalable obligatoire** pour les traitements RH automatisés (recrutement, gestion des carrières, évaluation) ;
- un **formulaire de déclaration spécifique** avec mention des finalités, catégories de données, modalités d'accès, durée de conservation ;
- une description des **prestataires ou sous-traitants** impliqués dans le traitement (éditeur IA, hébergeur, etc.).

Les 5 pires erreurs à éviter

1. Laisser les équipes RH (ou toute autre équipe juridique, finance, marketing, communication etc) utiliser des IA sans encadrement clair

Ce que vous considérez comme un simple assistant peut devenir un outil de traitement de données non maîtrisé.

2. Signer des contrats avec des éditeurs d'IA sans clauses sur la responsabilité

En cas de dysfonctionnement ou de biais, vous serez exposé sans recours.

3. Penser que l'outil est neutre parce qu'il est "automatisé"

Un algorithme n'est jamais neutre. Il apprend à partir de vos pratiques passées... et donc de vos biais.

4. Déployer un outil RH sans déclaration à la CNDP

Obligation légale dès qu'il y a traitement de données à finalité RH, même si l'outil est externalisé.

5. Ne pas anticiper l'audit interne ou le contentieux prud'homal

Un salarié écarté par un outil IA pourra demander à connaître les critères, et contester leur légitimité.

Les 5 bons réflexes juridiques à adopter

Lorsqu'un outil RH intègre de l'intelligence artificielle, même partiellement, il ne suffit pas qu'il fonctionne bien sur le plan technique. **Il faut qu'il soit juridiquement soutenable.**

Voici les 5 réflexes que tout DRH doit désormais adopter avant ou pendant l'usage d'un tel outil :

1. Analyser la documentation de l'outils (CGU/ PC) et identifier si l'outil collecte, analyse ou recoupe des données personnelles

Même un simple tri de CV automatisé peut constituer un traitement soumis à déclaration. - *Loi 09-08, art. 3 et 7*

2. Vérifier si la décision finale est humaine ou si l'outil oriente fortement le résultat

Si la décision RH est influencée par un scoring ou un algorithme, vous devez pouvoir l'expliquer. - *Délibération CNDP 298-AU-2014*

3. S'assurer que le salarié ou candidat est informé et peut exercer ses droits

Information claire, droit d'opposition, droit de rectification, droit d'explication. - *Loi 09-08, art. 5 et 7*

4. Documenter le fonctionnement de l'outil et ses impacts RH

Conserver une documentation sur les critères utilisés, les seuils, les modalités de paramétrage. - *Bonnes pratiques CNDP / lignes directrices UNESCO 2021*

5. Impliquer la direction juridique et le DPO avant tout déploiement

Ne jamais laisser un outil IA RH être activé sans cadrage contractuel, analyse de risque et validation juridique.

Le réflexe, c'est de considérer que tout outil IA en RH est une source potentielle de contentieux.

Vous devez pouvoir en justifier l'usage, la logique, et la légalité.

Que mettre dans une charte d'usage de l'IA RH ?

La CNDP, dans son communiqué du 18 mars 2025, recommande expressément aux entreprises marocaines de se doter d'une **charte IA interne**.

1. Définition claire des outils concernés

La charte doit lister les outils RH intégrant tout ou partie d'un traitement algorithmique ou IA, y compris les usages de ChatGPT (et oui !).

2. Encadrement des finalités autorisées

L'IA ne peut être utilisée que pour des objectifs RH licites, proportionnés et connus. L'utilisation à des fins disciplinaires, prédictives ou comportementales doit être strictement encadrée.

3. Règles sur les données traitées

Préciser que seules les données nécessaires, pertinentes, et non sensibles (sauf autorisation expresse) peuvent être exploitées par ces outils + anonymisation

4. Principes de transparence et d'information

Les salariés ou candidats doivent être informés du recours à un outil IA, connaître les critères utilisés, et avoir la possibilité d'exercer leurs droits.

5. Intervention humaine et droit de recours

La charte doit garantir que toute décision RH influencée par l'IA reste contrôlée et validée par un humain, avec la possibilité pour la personne concernée de contester.

6. Gouvernance interne de l'IA

Désigner un référent ou un comité IA-RH, formaliser une procédure d'évaluation régulière des outils, tenir un registre des traitements IA internes.



Clauses à prévoir dans vos contrats IA

Beaucoup d'outils IA RH sont achetés "clés en main" ou licenciés, sans que la direction RH ni la direction juridique n'aient réellement vérifié ce qui est fait des données, ni qui est responsable en cas de problème.

Et pourtant, c'est bien dans le contrat avec votre prestataire que doivent figurer les clause de sécurité juridique essentielles :

- Une clause de **transparence algorithmique** : l'éditeur doit être en mesure de documenter les critères de traitement, d'exclusion, de décision.
- Une clause de **responsabilité en cascade** : en cas de biais, d'erreur, ou de préjudice causé par l'outil, vous devez avoir un recours formalisé.
- Une clause d'**auditabilité** : vous devez pouvoir auditer les performances, les critères, voire les données d'entraînement du système.
- Une clause de **localisation des données** : où sont stockées les données ? Sont-elles transférées hors du Maroc ? Quelles garanties ?
- Une clause de **désactivation** : vous devez pouvoir désactiver l'outil immédiatement en cas de non-conformité constatée.

Si votre contrat ne vous permet pas d'encadrer juridiquement l'outil, alors vous utilisez une IA que vous ne contrôlez pas. Et dans ce cas, le risque devient inassurable.

Ce qui arrive : projet de loi marocain, convergence vers un droit de l'IA

Le ministère de la Justice a officiellement annoncé, en mai 2024, la préparation d'un **projet de loi sur l'intelligence artificielle**, avec trois objectifs :

1. Protéger les droits fondamentaux des citoyens marocains dans les traitements algorithmiques,
2. Encadrer les usages de l'IA dans les secteurs sensibles (santé, emploi, justice, sécurité),
3. Harmoniser progressivement le droit marocain avec les standards internationaux (UE, Conseil de l'Europe, OCDE).

En d'autres termes, ce que vous mettez en place aujourd'hui **préfigure votre conformité de demain**.

Les outils RH à base d'IA seront très probablement considérés comme “**systèmes à haut risque**”, comme c'est déjà le cas dans l'**IA Act européen**, adopté en avril 2024.

Ils devront répondre à des exigences très précises :

- traçabilité des décisions,
- documentation de l'algorithme,
- supervision humaine active,
- et possibilité de recours.

Le Maroc participe par ailleurs aux discussions autour de la **Convention cadre du Conseil de l'Europe sur l'intelligence artificielle**, adoptée en mai 2024 : un traité international contraignant, fondé sur le respect des droits humains, de la démocratie et de l'Etat de droit.

Ce que vous devez retenir

L'intelligence artificielle dans les ressources humaines n'est pas un sujet technique.

C'est un sujet de responsabilité, et donc, avant tout un sujet juridique.

Ce que vous choisissiez d'automatiser, de déléguer à un algorithme, ou d'interpréter à partir d'un outil "intelligent", engage directement votre entreprise — et vous, en tant que direction RH.

Voici ce que vous devez désormais intégrer dans vos fonctions :

- ✓ Tout outil RH qui traite des données personnelles, influence une décision, ou produit un classement, **doit être encadré juridiquement.**
- ✓ Vous devez pouvoir justifier, tracer, expliquer toute recommandation algorithmique.
- ✓ La supervision humaine ne doit pas être symbolique. Elle doit être réelle, active, responsable.
- ✓ Ce n'est pas à l'éditeur de logiciel d'assumer le risque : **c'est à vous.**
- ✓ Et ce qui est aujourd'hui une bonne pratique, **sera demain une obligation légale.**

L'IA ne va pas remplacer les RH. Mais elle va révéler ceux qui auront su encadrer leur pratique... et ceux qui auront laissé faire.

L'IA en RH : un levier de souveraineté sociale

L'IA en RH : un levier de souveraineté sociale

L'enjeu n'est pas simplement de respecter la loi.

L'enjeu est de décider de **la place que vous voulez laisser à l'intelligence artificielle dans la relation humaine.**

Celle qui recrute, qui évalue, qui recommande, qui classe.

Celle qui observe, qui prédit, parfois qui écarte.

Le droit vous impose une chose simple :

☞ **ne jamais laisser une machine décider à votre place sans supervision réelle.**

Mais au-delà du droit, il y a une question de souveraineté interne, de confiance, et de culture RH.

Ce que vous mettez en place aujourd'hui, ce n'est pas une formalité :

☞ **c'est un acte de gouvernance.**

Et c'est là que votre responsabilité devient stratégique.