

TALENTS NUMÉRIQUES AU MAROC

Enjeux, politiques et perspectives.





TALENTS NUMÉRIQUES AU MAROC

Enjeux, politiques et perspectives.

4	Édito
6	Préface
7	Remerciements
10	Executive Summary
11	Enquête AUSIM sur les politiques de gestion des talents IT <ul style="list-style-type: none">• Méthodologie et panel de l'enquête• Focus sur les enjeux et leviers d'attractivité et de rétention• Focus sur les défis du sourcing des talents IT• Focus sur les priorités et les politiques de formation• Focus sur la gestion de carrière• Focus sur la rémunération des profils IT
24	L'état des lieux de la ressource numérique au Maroc <ul style="list-style-type: none">• La formation et l'état des compétences numériques au Maroc• Focus sur le marché des freelances IT
29	La Stratégie Nationale Maroc Digital 2030 et sa réponse aux défis Talents Numériques <ul style="list-style-type: none">• La Stratégie Nationale « Digital Morocco 2030 »• Défis RH et mécanismes d'appui au développement des compétences• L'international, un défi pour la rétention des compétences IT
33	La réponse des entreprises au défi Talents de la digitalisation <ul style="list-style-type: none">• Talents numériques dans l'institution publique : l'expérience de la CDG• Talents numériques dans le secteur financier : témoignage d'Attijariwafa bank• Les défis de la transformation digitale dans le Retail : l'expérience Marjane Group• Le secteur industriel face aux défis RH de la transformation digitale• La gestion des talents dans le secteur de la prestation de services IT
45	Lu et vu ailleurs : expériences et initiatives publiques <ul style="list-style-type: none">• Review de la fonction publique australienne• Le Capability Framework – Royaume Uni• Créer une culture de l'apprentissage numérique au sein des administrations• Méthode pour augmenter la part des femmes dans les professions des TIC – Estonie• Programme des « free agents » au Canada• Code de bonnes pratiques technologiques du Royaume-Uni
49	Recommandations pour une meilleure gestion des compétences IT & digitales <ul style="list-style-type: none">• Pour une entreprise digitalement compétitive• Pour une nation à fort impact digital



1. ÉDITO

Par **Hicham CHIGUER**
Président de l'AUSIM

Dans un monde en constante évolution, où la technologie redéfinit nos interactions, nos industries et nos vies, la question des compétences et des talents digitaux se pose aujourd'hui avec une acuité sans précédent. Les entreprises, les gouvernements, et les sociétés sont confrontés à des bouleversements profonds, et l'élément central de cette transformation réside dans le capital humain, particulièrement les compétences digitales et technologiques. Ces talents sont devenus la clé de voûte de l'innovation et de la compétitivité, tant à l'échelle nationale qu'internationale.

Les récentes études montrent que 85 % des emplois de 2030 n'existent pas encore aujourd'hui, selon le Forum Économique Mondial. Cette statistique, bien que saisissante, témoigne de la vitesse à laquelle les besoins en compétences évoluent dans un environnement numérique. La pandémie de COVID-19 a accéléré l'adoption des technologies digitales, amplifiant à la fois les opportunités et les lacunes en termes de compétences. Nous faisons face à une pénurie mondiale de talents, particulièrement dans des secteurs stratégiques tels que l'intelligence artificielle, la cybersécurité, et l'analyse des données. Cette situation met en lumière l'urgence de repenser notre manière de former et de développer les compétences.

Pour les entreprises, l'enjeu est de taille. Dans un monde où l'agilité et l'innovation sont des facteurs clés de succès, le manque de talents digitaux constitue un frein majeur. Plus que jamais, les entreprises doivent non seulement attirer les meilleurs talents, mais aussi développer en interne des programmes de formation continue afin de préparer leurs équipes aux défis de demain. La transformation digitale ne concerne plus uniquement les départements technologiques, mais bien l'ensemble des processus métiers.

À l'échelle des nations, les pays capables d'investir massivement dans la formation des compétences technologiques s'assurent une place de choix dans l'économie mondiale. Selon une étude de McKinsey, le développement des compétences digitales pourrait contribuer à une augmentation de 14 % du PIB mondial d'ici 2030. En Afrique, où le potentiel démographique est énorme, la montée en puissance des talents technologiques pourrait être un levier décisif pour l'essor économique du continent. Cependant, cette montée en puissance reste conditionnée par l'amélioration des infrastructures éducatives et digitales, ainsi que par une collaboration accrue entre les secteurs public et privé.

Cependant, les défis restent considérables. Le premier d'entre eux est la disparité géographique et sociale dans l'accès à l'éducation numérique. Alors que certains pays sont en avance dans la formation de

compétences avancées en intelligence artificielle et en data science, d'autres, notamment en Afrique, sont encore en phase de rattrapage dans l'accès aux compétences de base. Cette inégalité d'accès pourrait, à terme, creuser davantage les écarts économiques et sociaux entre les nations.

Le deuxième défi est celui de l'adaptabilité. Les compétences technologiques évoluent rapidement, et les curriculums éducatifs peinent à suivre le rythme de l'innovation. Il est nécessaire de créer des systèmes d'apprentissage flexibles, basés sur la formation continue, pour permettre aux travailleurs d'acquérir de nouvelles compétences tout au long de leur carrière.

Les compétences digitales et technologiques ne sont pas seulement des outils pour le futur, elles sont le futur. À l'heure où l'intelligence artificielle, la robotique et l'Internet des objets redéfinissent les contours de notre monde, les talents qui maîtrisent ces technologies joueront un rôle central dans la construction de sociétés plus inclusives, durables et prospères.

En Afrique, ces talents peuvent être les moteurs d'un développement durable, notamment en favorisant l'inclusion numérique et l'essor de solutions locales adaptées aux besoins des communautés. Comme le souligne l'UNESCO, « l'éducation et la formation sont des droits fondamentaux pour chaque individu et la clé du développement socio-économique à long terme. »

Les entreprises, les gouvernements et les institutions doivent, dès aujourd'hui, unir leurs forces pour créer un écosystème où chaque individu, qu'il soit issu d'une région urbaine ou rurale, puisse accéder aux compétences du futur. Il en va non seulement de la compétitivité des nations, mais aussi de la capacité à construire un monde plus équitable, où le potentiel technologique est mis au service du bien commun.

Dans cette course vers l'avenir, le véritable défi ne sera pas simplement de maîtriser les technologies émergentes, mais d'assurer que chaque citoyen, chaque talent, puisse contribuer à cette transformation. Les compétences digitales sont l'une des ressources les plus précieuses du 21ème siècle ; il est de notre responsabilité collective de les développer, de les valoriser et de les mettre au service de l'humanité. « La transformation par le digital n'est pas une option, c'est une nécessité. Et cette transformation commence avec les talents »

Cet éditto se veut un appel à l'action. Agissons dès maintenant, pour que les compétences digitales d'aujourd'hui deviennent les leviers du progrès de demain.



2. PRÉFACE

Par **Saloua Chaabi**
Vice-Présidente de l'AUSIM

Le talent est-il inné ou acquis ?

Question, philosophiquement complexe que seulement le chemin parcouru par la personne peut y répondre. Personnellement, j'ai toujours cru que chacun de nous possède du potentiel, caché ou dévoilé et que tout arrive au bon moment par l'impérativité des circonstances.

Car le talent, en soi, n'est pas rare ; tout le monde en a. Plus rare est le courage de suivre le talent où il mène. En l'Homme et en ses capacités à apprendre, à progresser, à transcender... Pour l'humanité, sa nation ou son entreprise, réside ma conviction ultime.

«*Le capital, c'est un levier indispensable à presque tout effort humain. Ce n'est pas juste au fond, car l'âme des entreprises ce devrait être le talent.*» Louis Dantin.

Derrière un talent, un Homme avec des aspirations, des ambitions et des rêves à conquérir. Pour pouvoir l'acquérir, il faudra d'abord savoir le remarquer, s'aligner sur des valeurs communes, collaborer, réaliser, évaluer et évoluer.

Travailler sur ce livre blanc est avant tout, par passion à cette étonnante complexité de l'être humain, ensuite par la nécessité d'appréhender notre position dans l'ère du numérique par rapport à l'évolution perpétuelle des technologies, car, tout compte fait, il n'y point de transformation digitale sans talents digitaux.

Ce talent, est la magie qui s'opère, pour passer d'une stratégie, de la théorie à l'opérationnalisation.

Ce talent, est le moteur de l'innovation, le catalyseur de l'économie numérique de notre pays. Il est, à la fois, l'employeur et l'employé.

Notre analyse, à travers une enquête menée auprès de décideurs de différents profils, chefs d'entreprises, directeurs de ressources humaines, directeurs de systèmes d'informations, révèle les tendances du marché local en matière de la gestion des talents et compétences IT ainsi que la corrélation entre l'offre et la demande.

Notre objectif est de mettre en évidence les défis rencontrés et les mesures prises par les entreprises et le gouvernement, pour assurer un cycle de vie de gestion des talents efficient et efficace.

Tenant compte de l'état recensé et des tendances mondiales, nous concluons avec un ensemble de recommandations, que nous espérons de précieuse aide, pour le secteur public et privé, œuvrant ainsi à favoriser l'émergence d'une culture de gestion de talents équitable et innovante, partie prenante dans le renforcement de l'attractivité de notre Maroc en tant que destination pour les talents IT.

3. REMERCIEMENTS

À ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce livre blanc, par le biais de leur engagement, leur expertise et leur amour pour le partage et la connaissance.

Et plus particulièrement,
à notre partenaire ATOS, le leader international de la transformation digitale avec 109 000 collaborateurs, en la personne de Monsieur Soufyane Mlal, Directeur des Ressources Humaines Afrique.

À notre partenaire scientifique DIORH Consulting, référence du conseil en Ressources Humaines au Maroc depuis 30 ans, en la personne de Monsieur Mehdi EL Yousfi, son Directeur Général.

À l'ensemble des directeurs des systèmes d'informations, directeurs de ressources humaines, membres, partenaires de l'AUSIM qui ont accepté de répondre à l'enquête « Talents de l'IT et du Digital au Maroc ».

Aux Mesdames et Messieurs qui nous ont éclairé par leurs témoignages, à savoir :

- Madame Latifa El Guerrouj, Directrice de l'Inclusion Numérique et Développement des Talents Digitaux au Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration
- Monsieur Alaeddine Daoudi, Directeur de l'Innovation et la coopération digitale Groupe Caisse de Dépôt et de Gestion
- Madame Asmaa Bakkali, responsable de la stratégie et de la valorisation du Capital Humain du Groupe Attijariwafabank
- Monsieur Taha Benzekri, Directeur Exécutif en charge du Capital Humain Groupe Marjane
- Monsieur Hicham Zouanat, Directeur des Ressources Humaines, Affaires Publiques, Communication et Durabilité-Equatorial Coca-Cola Bottling Company Morocco
- Monsieur Youness Ait Bamoh, Responsable IT Afrique- Ciments du Maroc - Heidelberg Cement Group
- Monsieur Reda Bakkali, Directeur Général- Groupe INEOS CYBERFOCE
- Monsieur Soufyane Mlal, Directeur des Ressources Humaines Afrique- ATOS
- Monsieur Hamza Debbarh, Directeur Général ARK-x Talent Factory

Et à vous tous, chers (ères) lecteurs (trices), sans qui ce livre blanc serait vain.



Par Mehdi El Yousfi
Directeur Général Diorh Consulting

Je suis honoré d'avoir été associé à la conception et à la rédaction de ce livre blanc. Les premiers échanges informels tenus avec mes confrères et amis de l'AUSIM et d'ATOS m'ont rapidement convaincu de l'intérêt, de l'urgence même, de traiter le sujet des talents numériques, et d'apporter une pierre parmi d'autres à l'édification d'une compréhension documentée de l'écosystème IT, hautement difficile à anticiper et piloter ; ce que je peux du reste vérifier tous les jours chez mes clients.

Je salue l'ambition de l'Association d'apporter à la communauté et à l'écosystème toute la connaissance possible à même d'éclairer les décideurs et leurs actions. Je salue au passage l'équipe mobilisée pour la rédaction de ce livre blanc, composé de personnes issues d'organisations différentes, porteuses d'expériences complémentaires, ce collectif a représenté en tout point l'esprit de collaboration, d'ouverture et d'innovation que l'on m'avait laissé entrevoir au moment d'échanger sur l'intérêt de la thématique du sujet.

Ce livre blanc, comme tous ceux qui jalonnent la production scientifique de l'AUSIM, fait, je l'espère, œuvre utile. Il cherche à démontrer l'importance de construire des synergies et des collaborations entre les différents acteurs de l'écosystème pour répondre collectivement au défi que pose la problématique des ressources humaines en général, et des compétences numériques et digitales en particulier. La concurrence accrue sur des ressources de moins en moins disponibles requiert d'innover, de sortir des sentiers battus et par-dessus tout de le faire ensemble. Les solutions faussement évidentes et de courte vue ne font qu'aggraver la volatilité et l'inflation des ressources. C'est d'abord dans la construction de stratégies patientes, inscrites dans une vision de développement et d'apprentissage, que les entreprises seront en mesure de sécuriser leur capital humain et réaliser leur transition digitale.

C'est un enseignement précieux que j'ai pu recevoir des différents intervenants mobilisés pour élaborer ce livre blanc. Au cœur de l'élaboration des stratégies d'entreprise, ils ont apporté, par le témoignage de leurs préoccupations, de leurs solutions et de leurs stratégies, des réflexions et des orientations inspirantes que j'invite l'ensemble des observateurs et parties prenantes de l'écosystème IT à intégrer.



Par Soufyane MLAL
Directeur des Ressources Humaines Afrique ATOS

« La compétence est un sujet scientifique »

Tel a toujours été ma conviction concernant cette composante vitale à la performance d'une entreprise et l'épanouissement de tout être humain.

Dès les premiers échanges avec les représentants de l'AUSIM, j'ai compris combien on convergeait : Ils voulaient une démarche profonde avec un caractère scientifique au premier livre-blanc dédié à la compétence digital/IT au Maroc.

Une démarche que le cabinet DIORH, dont la crédibilité sur le marché du conseil RH n'est pas à prouver, a toujours adoptée dans ses livrables en faveur de ses partenaires. L'association de ces deux organisations, chacune très compétente dans leurs domaines respectifs, à Atos en tant que leader mondial dans l'industrie digitale garantissait sans le moindre doute la réussite de ce beau projet.

En tant que professionnel RH exerçant dans ce secteur depuis une quinzaine d'année, je peux vous dire combien nous (mes confrères et moi-même) avons besoin de construire une solide et plus grande connaissance de notre marché d'emploi.

Une connaissance qui permettra une meilleure lecture des défis actuels et futurs, ce qui permettra à la fonction RH dans ce secteur (et d'autres) d'améliorer ses stratégies pour attirer, développer et fidéliser la compétence IT.

Nous avons donc entamé le travail avec un objectif clair : faire paraître ce livre-blanc avec d'abord, l'ambition d'apporter une autre force à la dynamique dans le secteur de l'IT, et ensuite l'espoir que d'autres projets de ce type voient le jour dans le futur très proche.

« La connaissance, dit-on, ne se refuse qu'aux prétentieux et arrogants ». Je peux témoigner, combien tous les acteurs et participants à ce projet ont fait preuve d'humilité et de motivation afin de faire aboutir cet ouvrage. Et là encore un autre gage de réussite.

Faire partie de ce beau projet a été pour Atos et moi-même :

- une fierté, tant la démarche est inédite.
- un privilège d'être au côté d'acteurs de si grande qualité.
- un honneur d'être le partenaire de l'AUSIM pour cette belle réalisation
- et enfin, un grand apprentissage tout au long de ces longs mois de travail.

J'espère que ce livre apportera une petite brique supplémentaire à votre mur de connaissance. J'espère que le lecteur va le parcourir avec attention, bienveillance, indulgence et beaucoup d'humilité.

4. Executive Summary

L'acquisition, le développement et la rétention des talents numériques et digitaux constitue aujourd'hui un défi spécifique qui traverse l'ensemble des secteurs de l'économie.

L'enquête et les témoignages conduits par l'AUSIM ont conduit à un certain nombre de constats et de réponses face à ce défi RH.

1. Le défi de la digitalisation et son corollaire RH traverse la majorité des secteurs. La problématique n'est plus confinée aux seuls donneurs d'ordre historiques de la prestation IT (banques, compagnies d'assurance, opérateurs télécoms) mais touche de plus en plus d'entreprises industrielles, logistiques ou commerciales, qui ont inscrit la trajectoire digitale dans leurs plans stratégiques et de transformation ;

2. Le cadre institutionnel qui cherche à soutenir et sécuriser le déploiement de la nouvelle stratégie Maroc numérique 2030, doit faire face à un contexte d'ouverture qui s'accompagne d'un phénomène de prédation des ressources IT marocaines par certains pays et opérateurs étrangers ;

3. Les nouvelles filières métiers de l'IT (DevOps, Cloud, Data, Cybersécurité notamment) font l'objet d'une attention particulièrement soutenue, en raison de leur rôle structurant dans le déploiement des programmes de transformation inscrits dans les feuilles de route stratégiques des entreprises ;

4. L'inflation salariale qui caractérise historiquement l'entreprise marocaine du fait d'une insuffisance quantitative structurelle de ressources humaines, aggravée par un contexte international inflationniste depuis au moins 5 ans, touche plus particulièrement les profils IT. Cette inflation est largement considérée comme artificielle et non justifiée ;

5. Les responsables IT sont particulièrement préoccupés par la forte volatilité de certains profils IT et nombre sont ceux qui jugent nécessaire une révision régulière des grilles de rémunération, des incitations financières et autres avantages. Dans le même temps, les responsables RH sont soucieux de préserver l'équité interne et de mitiger les risques de distorsion induits par le comportement et les attentes spécifiques de la population IT ;

6. Les stratégies adoptées par les entreprises pour sécuriser et consolider leurs filières métiers IT s'appuie sur la construction d'une vision à long-terme, centrée sur une culture de l'apprentissage, de l'intérêt professionnel renouvelé, de l'empowerment individuel, sur une culture managériale ouverte et bienveillante, sur la construction de stratégies individuelles de carrière. La rémunération ne peut être le cœur de la politique de sourcing et de rétention des talents numériques mais doit nécessairement s'adapter, sans tordre l'esprit et les valeurs d'équité ;

7. Le marché des profils IT est plus que tout autre caractérisé par la diversification des modes de contractualisation, avec le recours important de freelances. Mais une tendance peut être constatée dans le reflux de ce mode de travail, en raison des risques encourus (perte de savoir-faire, risques de confidentialité, volatilité), au profit de stratégie plus long-termistes. La stratégie des entreprises s'oriente ainsi de plus en plus vers le développement de jeunes viviers, se détournant des profils Senior difficiles à trouver, parfois en dessous des attentes. Les entreprises s'engagent ainsi de manière croissante dans un rôle d'acteur de la formation et du développement pour subvenir de manière durable et résiliente à leurs besoins actuels et prévisionnels.

5. Enquête AUSIM sur les politiques de gestion des talents IT

Afin d'établir un état des lieux du contexte, des stratégies et des politiques de gestion des talents informatiques et numériques, l'AUSIM a réalisé une enquête auprès d'un large panel d'entreprises installées au Maroc, publiques et privées, locales comme internationales.

Elle a pu les interroger sur leurs préoccupations concernant la sécurisation, le développement et la pérennisation des profils IT ? ainsi que sur leurs stratégies et priorités d'action.

Méthodologie et panel de l'enquête

L'enquête a été construite à partir de deux questionnaires soumis respectivement :

- À des directeurs ou responsables des Ressources humaines, en charge de développer des politiques et des programmes d'acquisition, développement et sécurisation du capital humain,
- À des directeurs de services IT, digitaux et numériques, en première ligne pour affronter les défis de l'adéquation entre ressources humaines et proposition de valeur.

Les enjeux, préoccupations, priorités et leviers d'actions ont ainsi pu être interrogés par une double perspective, à la fois celle des pilotes de services IT, et celle du business partner en charge de sécuriser et développer les profils IT.

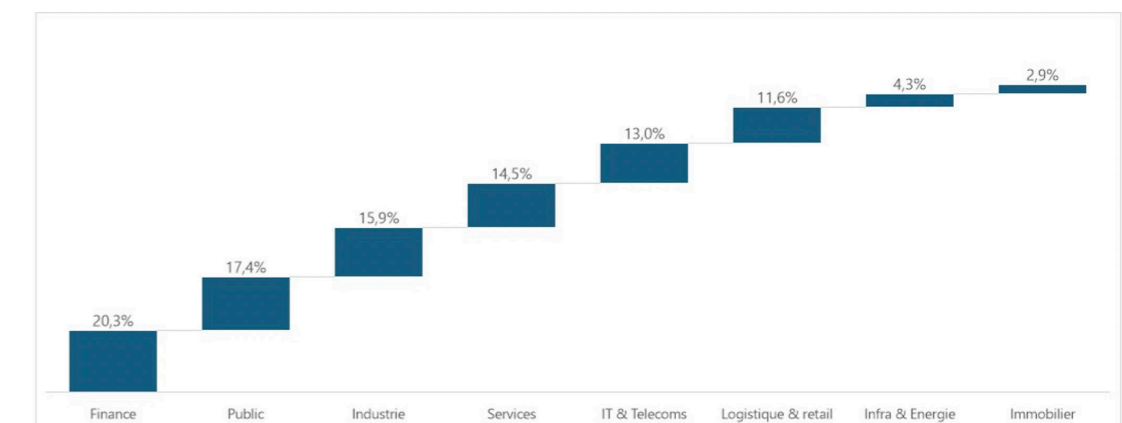
Les résultats de l'enquête s'appuient ainsi sur les réponses de **69 entreprises** :

- Un tiers de l'échantillon a été interrogé en la personne du DRH ou d'un responsable en charge des problématiques de développement RH ou de gestion des talents.

- Les deux autres tiers ont été interrogés à travers le dirigeant, directeur ou responsable des services IT, que ces services IT constituent le cœur de métier de l'entreprise (SSII) ou une fonction support ('internal business partner') de l'entreprise.

Profil sectoriel du panel

Le panel interrogé est sectoriellement diversifié, comprenant à la fois des entreprises de service IT majoritairement composées de profils IT, et des entreprises consommatrices de services informatiques représentant l'industrie et les services financiers et non financiers.



Effectifs du panel

Le panel est également équilibré du point de vue de la taille des effectifs. Ainsi **les entreprises de moins de 100 employés représentent un tiers du panel, tandis que les entreprises entre 100 et 500 employés pèsent pour un quart et les entreprises de plus de 1000 employés pour 40% de l'échantillon interrogé.** Si un peu plus de la moitié du panel emploie moins de 20 collaborateurs IT, plus d'un quart du panel en emploie au moins 50.



Focus sur les enjeux et leviers d'attractivité et de rétention

Une préoccupation centrale des entreprises est celle de l'acquisition et de la sécurisation des profils IT afin d'accompagner leurs plans stratégiques et de transformation. Les responsables IT du panel ont pu positionner un certain nombre de facteurs et leviers d'attractivité et de rétention sur un double axe :

- Le degré d'impact et d'efficacité de chaque levier
 - Le niveau de développement de chaque levier au sein de l'entreprise
- La vision consolidée des responsables IT fait ressortir les tendances suivantes :
- Les leviers 'culturels' (culture managériale, valeurs) sont considérés comme solidement installés et développés, bien que leur impact sur la capacité d'attraction et de rétention de l'entreprise soit indirect
 - La gestion de carrière constitue un levier direct, voire critique pour attirer et retenir les profils IT mais il constitue un point d'amélioration important, encore peu développé
 - La rémunération et l'ensemble des incitations financières (bonus et avantages) sont perçues comme l'instrument le plus influent pour attirer et sécuriser des profils IT

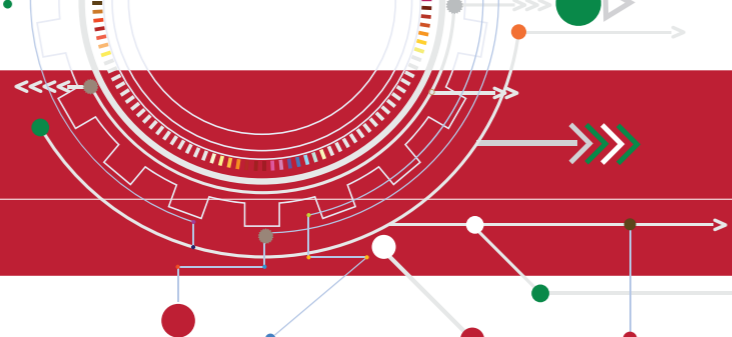
Vision des responsables IT SUR leurs leviers d'attractivité et de rétention

(croisement entre leur niveau d'impact sur l'attractivité de l'entreprise et leur niveau de maturité au sein de l'entreprise)

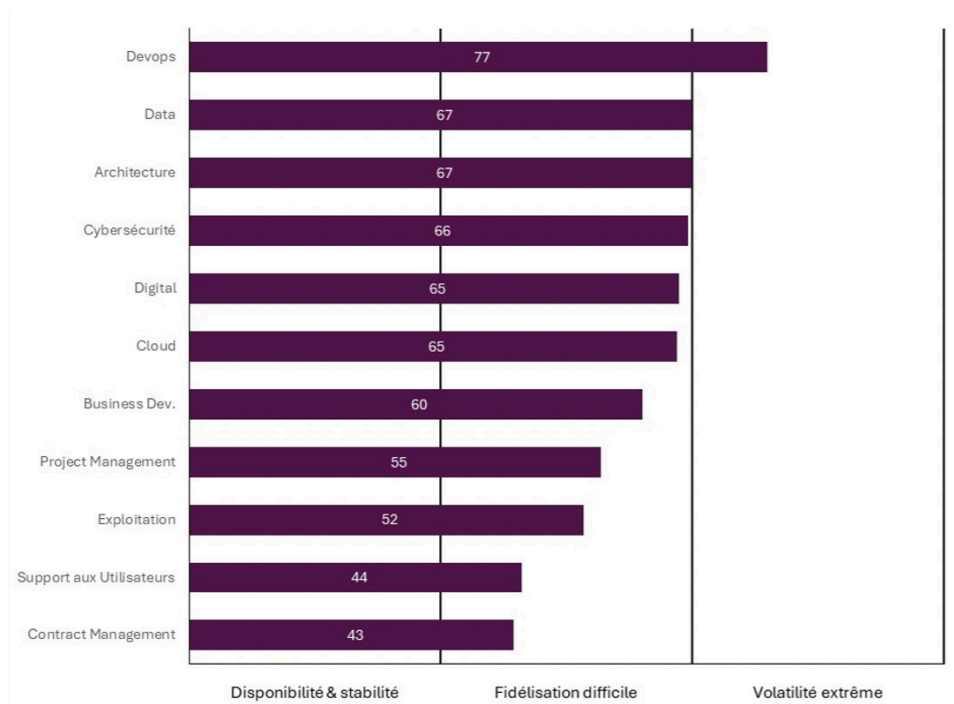


Aucune filière de compétence IT n'échappe à la pression du marché et au défi de la rétention. Selon les responsables de services IT :

- Les filières métiers considérées comme les plus difficiles à sécuriser sont la filière Devops, jugée volatile et difficile à consolider, suivie par les filières **Data**, **Architecture** et **Cybersécurité**.
- Non loin se situent les filières **Digital** et **Cloud**.
- Au dernier rang se situent les filières exploitation, support aux utilisateurs et contract management. Les filières les plus directement impliquées dans les processus de transformation sont bien celles qui font l'objet de la pression concurrentielle la plus forte sur les ressources humaines, alors que les fonctions RUN sont du point de vue des responsables de services IT plus faciles à staffer et sécuriser.



Difficultés de sécurisation des filières IT éprouvées par les responsables IT - moyenne pondérée des niveaux de difficulté : profils disponibles, stables et faciles à fidéliser (0 à 33), pression importante - profils difficiles à fidéliser (33 à 67), profils très volatiles - filière difficile à consolider (67 à 100)



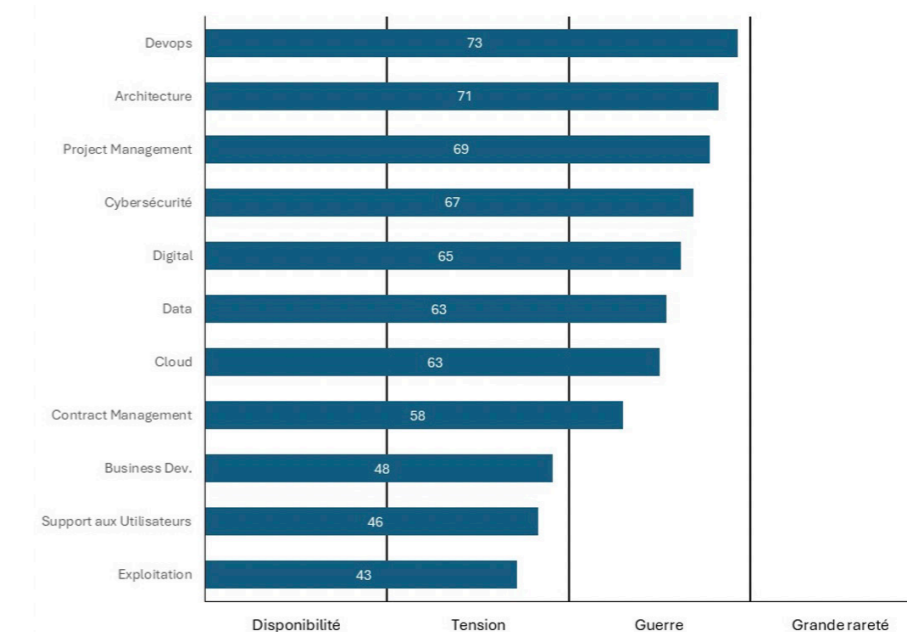
Focus sur les défis du sourcing des talents IT

Lorsque l'on interroge les directeurs et responsables du capital humain sur les filières les plus difficiles à recruter, leurs réponses rejoignent globalement la perception des responsables de services IT interrogés ci-avant.

Ainsi, la filière Devops émerge comme la filière la plus difficile à staffer, suivie de près par la filière Architecture puis la filière Project Management. Les filières Cybersécurité et Digital complètent ce top 5 des filières les plus difficiles à staffer.

Le recrutement des fonctions plus opérationnelles, en charge de l'exploitation, de l'administration des contrats et du support aux utilisateurs sont à l'opposé les plus faciles à recruter sur le marché.

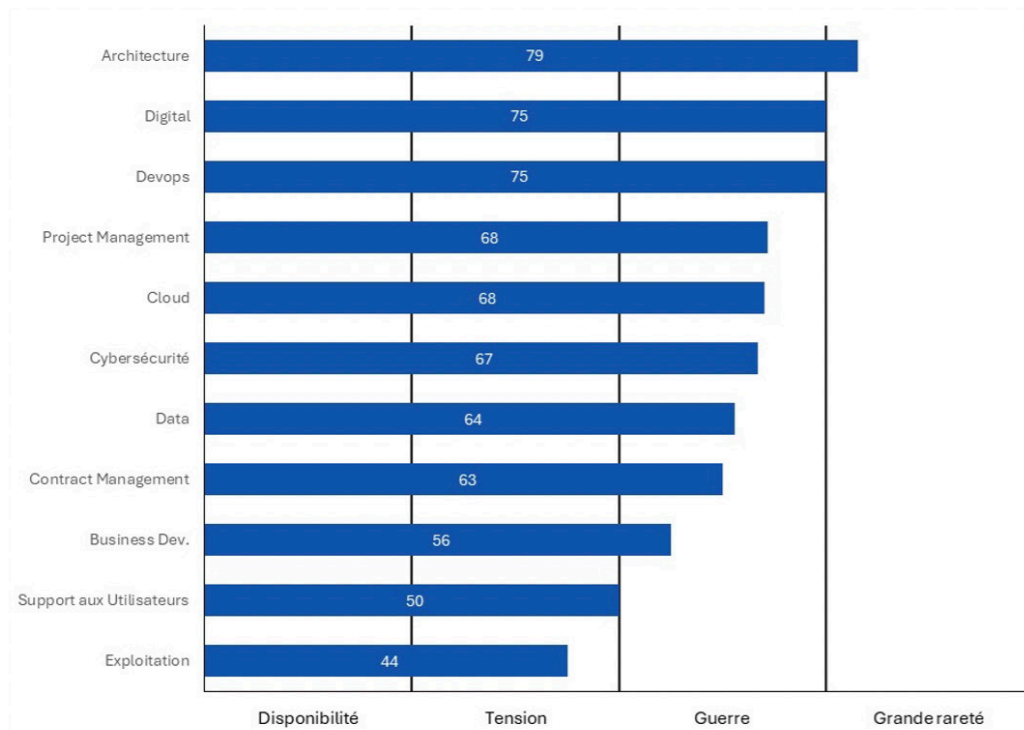
Difficultés de recrutement éprouvées par les DRH du panel-moyenne pondérée des niveaux de difficulté : disponibilité (0 à 25), sourcing assuré mais tensions concurrentielles (25 à 50), guerre des talents et volatilité (50 à 75), rareté / filière non sécurisé (75 à 100)



Un focus a été apporté aux deux secteurs traditionnellement les plus consommateurs de services et prestations IT : le secteur de l'IT et des Telecoms et celui des services bancaires et financiers.

Pour le secteur IT & Telecoms, 3 filières de compétences IT se distinguent particulièrement par la rareté des profils IT, par la guerre des talents qu'elle provoque et par la difficulté à consolider durablement la filière qu'elle induit : l'Architecture, le Digital et Devops, au cœur de l'expertise technique requise par les stratégies de transformation et de digitalisation de leurs donneurs d'ordre et de leurs clients.

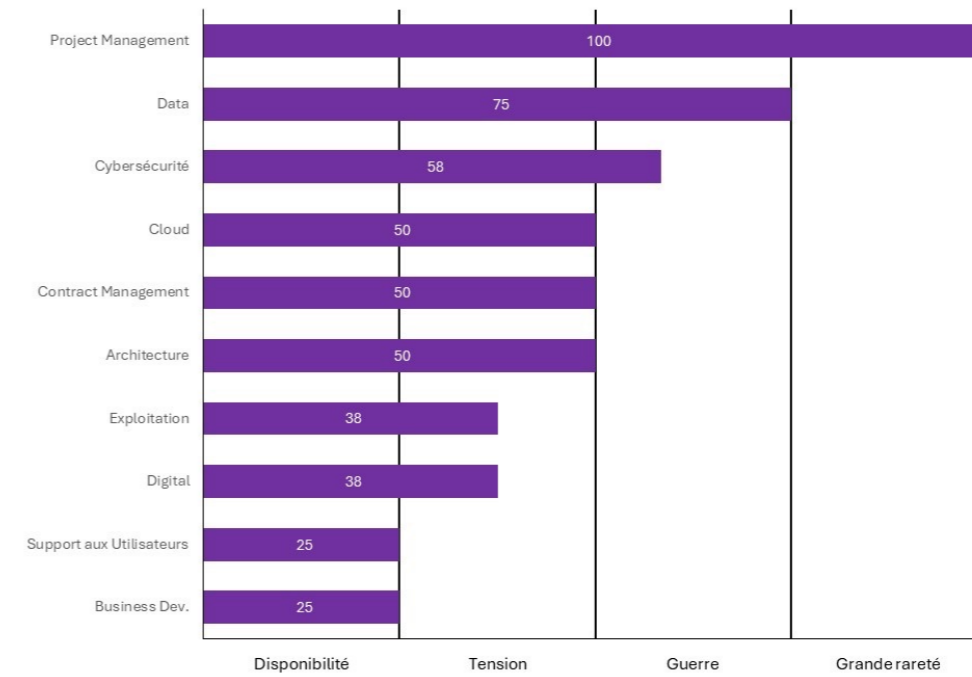
Focus sur les difficultés de recrutement du secteur IT & Telecoms



Pour les entreprises du secteur bancaire et financier, 3 filières différentes se distinguent comme les plus à risque en matière de sourcing.

La filière **Project Management** constitue logiquement pour leurs DRH la filière largement la plus difficile à staffer pour satisfaire le niveau d'exigence demandé par les projets de transformation et de digitalisation. Elle est suivie des filières **Data** et **Cybersécurité**, qui représentent des métiers particulièrement critiques à l'ère de l'orientation data-driven des services et de la menace cyber.

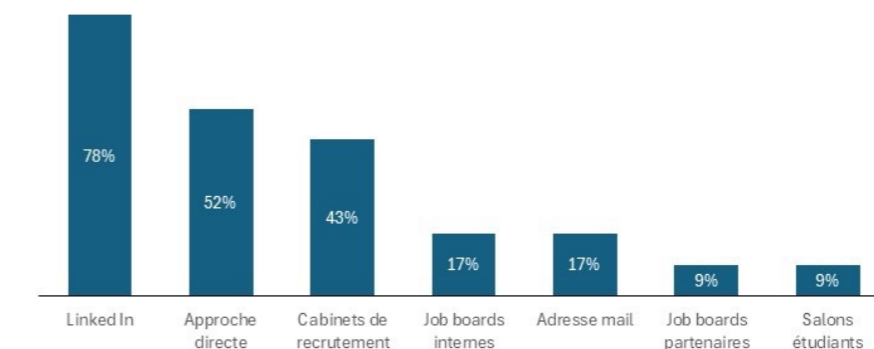
Focus sur les difficultés de recrutement du secteur financier



Afin de répondre aux besoins de recrutement en profils IT, les DRH adoptent majoritairement des approches directes et semblent délaisser les approches plus classiques :

- Ainsi, **LinkedIn** s'impose comme le canal de sourcing le plus populaire par les DRH pour recruter des profils IT, suivis par l'**approche directe** (ou chasse de tête)
- Le recours aux instruments classiques du recrutement (cabinet de recrutement, jobboards et salons notamment) sont jugés moins efficaces et aptes à répondre aux besoins de sourcing des entreprises en profils IT.

Principaux canaux de sourcing et de constitution de viviers de candidats IT



Focus sur les priorités et les politiques de formation

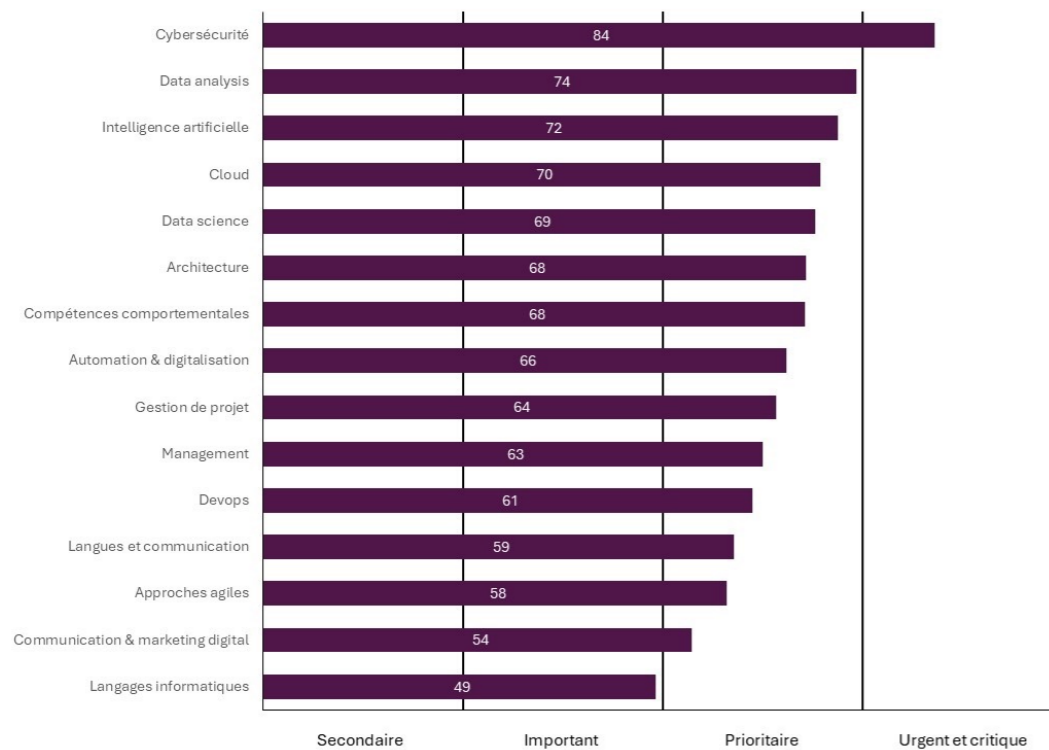
La formation constitue un levier central des politiques déployées par les entreprises auprès de leurs collaborateurs en général et de leurs collaborateurs IT en général, à la fois en raison de la grande évolutivité des technologies et des savoir-faire techniques associés, et en raison du besoin croissant de renforcer les soft-skills et capacités individuelles de leadership.

Les responsables de services IT font ressortir 3 grandes familles de priorités :

- Les compétences liées à la **cybersécurité**
- Les compétences liées à la **data** (analysis et science)
- Les compétences liées à l'**Intelligence artificielle**

Les compétences comportementales (7e rang) et managériales (10e rang) représentent pour les responsables IT des priorités de 2nd rang.

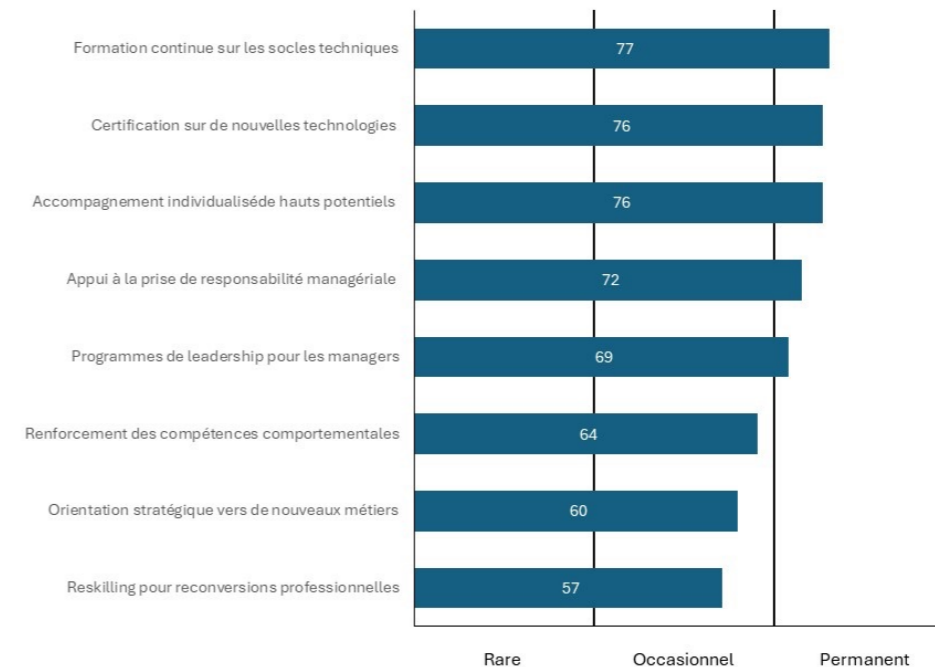
Priorités de renforcement des compétences exprimées par les responsables IT au profit de leur population IT - moyenne pondérée des niveaux de priorité assignés par le panel : secondaire (0 à 25), important (25 à 50), prioritaire (50 à 75), urgent et critique (75 à 100)



Les responsables RH de l'échantillon interrogé assignent de leur côté à la formation des priorités claires, en ligne avec les besoins exprimés des métiers informatiques, numériques et digitaux :

- La **formation continue** sur les socles techniques de manière à faire face à la grande évolutivité des technologies et rester à la page des attentes de leurs clients internes ou de leurs donneurs d'ordre externes
- La **certification** sur de nouvelles technologies, qui en est le corollaire et qui permet de soutenir la capacité de différenciation de l'entreprise
- L'**accompagnement** des hauts potentiels, dans une logique différenciée de rétention

Enjeux de la politique de formation adressée à la population IT - moyenne pondérée des niveaux de priorité assignés par le panel : rare (0 à 33), occasionnelle (33 à 67), permanente (67 à 100)

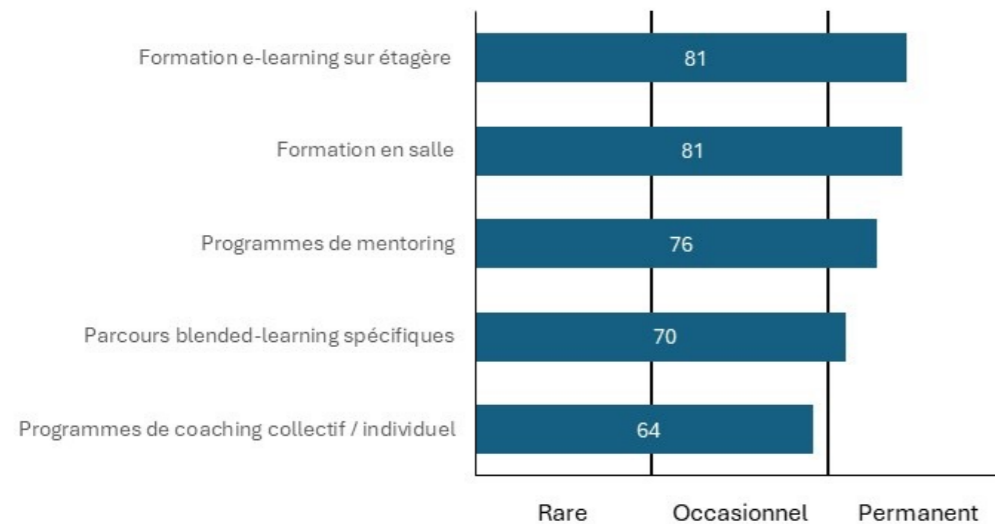


La politique de formation des entreprises du panel s'appuie sur deux jambes permanentes d'égale importance :

- La **formation e-learning** sur étagère, qui permet aux collaborateurs d'accéder à un catalogue digitalisé de formations sur des thématiques spécifiques
- La **formation en salle** qui reconduit le mode classique de partage de connaissance, autour d'un animateur interne ou externe

Le design de programmes de **mentoring** constitue le 3e pilier le plus sollicité par les directeurs et responsables RH du panel.

Principaux modes d'apprentissage déployés auprès de la population IT - moyenne pondérée des niveaux de priorité assignés par le panel : rare (0 à 33), occasionnelle (33 à 67), permanent (67 à 100).

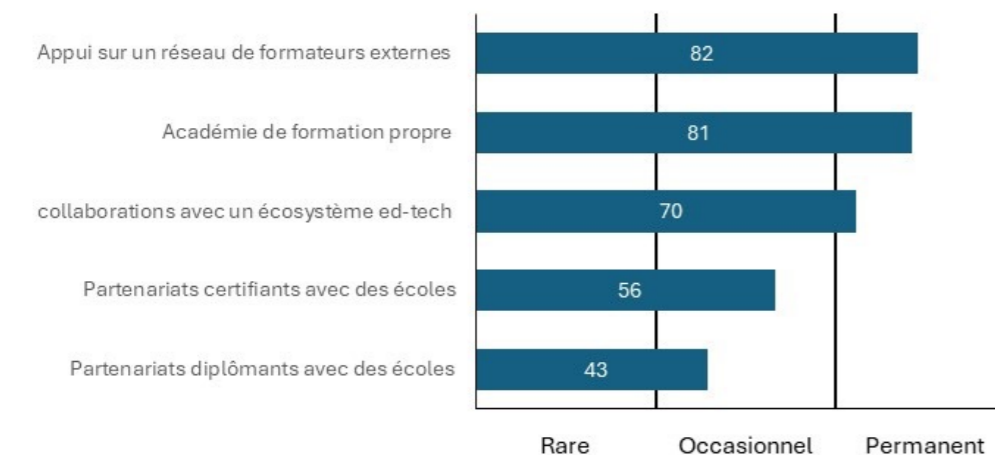


Les responsables RH du panel s'appuient sur deux grands types de dispositifs pour soutenir le déploiement des programmes de formation :

- Le recours à un réseau de **formateurs externes** aux expertises spécifiques dédiées
- Le développement d'**académies** de formations fondées sur des ressources propres

Le recours à l'**écosystème des start-ups** et au secteur de l'**Ed-tech** constitue un pilier important de plus en plus récurrent.

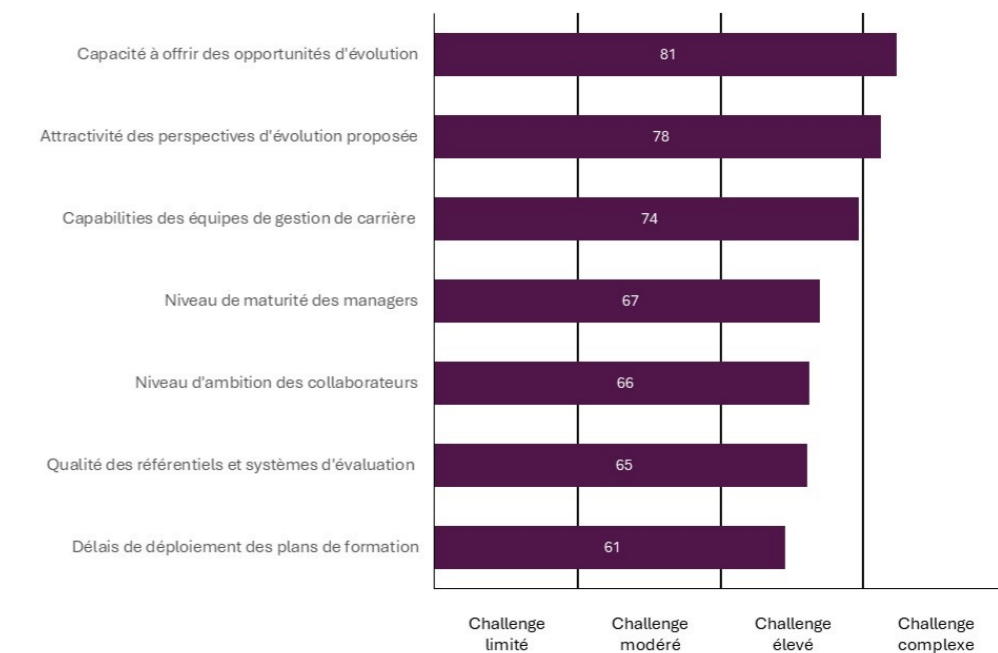
Dispositifs d'apprentissage déployés au profit de la population IT - moyenne pondérée des niveaux de priorité assignés par le panel : rare (0 à 33), occasionnelle (33 à 67), permanent (67 à 100).



Focus sur la gestion de carrière

La gestion de carrière constitue l'un des principaux champs de déploiement de stratégies RH. Les responsables de services IT interrogés considèrent que le challenge le plus complexe qu'ils aient à affronter est leur capacité à clarifier les chemins de carrière, à offrir des opportunités concrètes d'évolution professionnelle à leur collaborateur, et à assurer une attractivité de ces filières d'évolution. Les challenges relatifs aux capacités RH et managériales internes capables de soutenir et d'animer la politique de gestion de carrière sont perçues comme un challenge élevé bien que moins complexe.

Challenges rencontrés par les responsables IT et les responsables opérationnels dans la gestion des carrières et évolutions de leurs collaborateurs IT - moyenne pondérée des niveaux de challenge vécus par le panel : limité (0 à 25), modéré (25 à 50), élevé (50 à 75), complexe (75 à 100)



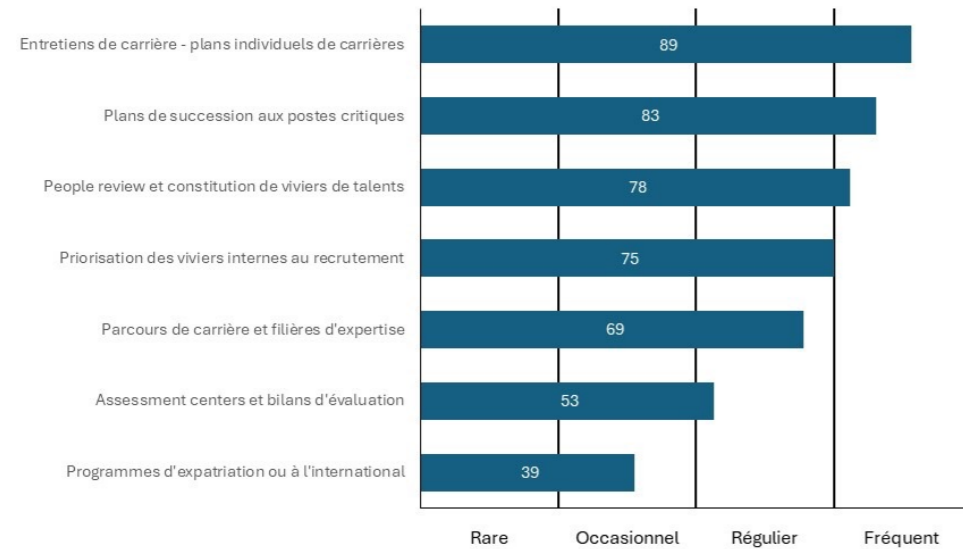
Les directeurs et responsables RH du panel interrogé privilégient deux instruments clé pour animer la politique de gestion de carrière de leur population IT :

- Les entretiens de carrière, animés en dehors du processus standard de l'évaluation annuelle, et qui permettent d'accompagner les **stratégies individuelles** de carrière et de bâtir des plans de développement individualisés
- Les **plans de succession** qui permettent d'anticiper la sécurisation des postes critiques

Une panoplie d'instruments constituent par ailleurs des leviers régulièrement déployés par le panel pour animer la gestion de carrière :

- L'animation de **people reviews** qui permettent de capitaliser sur les processus d'évaluation pour détecter des talents et hauts potentiels
- Le recours à la **mobilité interne** en cas de besoin de recrutement

Outils de gestion de carrière de la population IT - moyenne pondérée des niveaux de fréquence de déploiement par le panel : rare (0 à 25), occasionnel (25 à 50), régulier (50 à 75), fréquent (75 à 100)



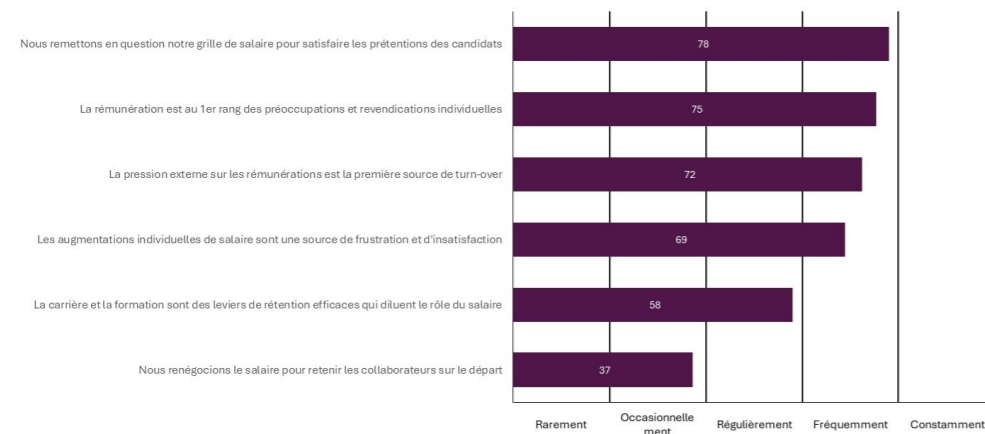
Focus sur la rémunération des profils IT

La rémunération focalise plus que tout autre instrument les préoccupations des dirigeants et responsables, et s'érige en véritable défi dans l'élaboration de politiques attractives susceptibles de sécuriser et fidéliser leurs ressources humaines en générales, et leurs profils IT tout particulièrement.

Le défi le plus fréquent soulevé par les responsables IT interrogés est l'inadéquation des politiques et des niveaux de rémunération aux conditions du marché, amenant fréquemment les responsables à remettre en question leur grille salariale pour satisfaire régulièrement les prétentions des candidats.

Les responsables IT souffrent en particulier du poids de la rémunération dans les préoccupations des collaborateurs, et en font une source fréquente de pression concurrentielle et de turn-over, reléguant spontanément la gestion de carrière et la formation comme facteurs secondaires d'attractivité et de rétention.

Défis posés par la rémunération des profils IT aux responsables de services IT - moyenne pondérée du niveau de fréquence des situations : rarement (0 à 20), occasionnellement (20 à 40), régulièrement (40 à 60), fréquemment (60 à 80), constamment (80 à 100)



Face au défi de la rémunération comme levier d'attractivité et de rétention, les directeurs et responsables des ressources humaines de l'échantillon interrogé privilégient les incitations financières variables de type bonus et primes de performance, qui offrent le double avantage d'incentiver les collaborateurs à la performance et de variabiliser le pilotage de leurs masses salariales.

Les instruments fixes (salaire, avantages) constituent en parallèle des piliers importants car valorisés par les collaborateurs comme facteurs d'attractivité.

Dispositifs adoptés pour améliorer l'attractivité des rémunérations de la population IT - moyenne pondérée des niveaux de déploiement : inexistant (0 à 25), occasionnel (25 à 50), en construction (50 à 75), levier actif (75 à 100)



6. L'état des lieux de la ressource numérique au Maroc

La formation et l'état des compétences numériques au Maroc

Les acteurs de l'enseignement supérieur, publics comme privés, sont des acteurs clés de l'écosystème IT. Leur capacité à fournir aux entreprises les compétences locales est un enjeu évidemment central dans un marché en attrition et en déficit de compétences.

L'AUSIM a consulté certains acteurs de la formation IT, dont Hamza Debbarh, fondateur de ARK-X Talent Factory, qui se donne pour mission de former des profils attirés par les métiers IT. Il partage ici sa vision du marché des compétences technologiques.

Le déficit en compétences IT au Maroc

Les compétences IT sont traditionnellement formées dans toutes les composantes publiques et privées de formation professionnelle et supérieure :

- Par l'enseignement supérieur, que ce soit au niveau des Universités (Licences, Masters, Doctorats) ou au niveau des écoles d'ingénieurs (ENSIAS, ENSAM...), sans compter les écoles supérieures de technologie (EST) qu'elles soient publiques ou privées.
- Par la formation professionnelle à travers des diplômes de technicien et de techniciens spécialisés délivrés soit par l'OFPPT soit par des acteurs privés.

Deux questions doivent être posées :

- À la sortie de ces programmes, à quel point les lauréats sont-ils employables (qualité de la chaîne de valeur du talent) ?
- Formons-nous suffisamment de lauréats pour le développement du secteur (volume produit par rapport aux besoins du secteur) ?

En ce qui concerne la qualité des talents formés, le retour des recruteurs est sans appel :

- Techniquement, sauf quelques filières très exigeantes, le niveau moyen observé est assez faible et force les entreprises à mettre en place des programmes de formation interne avant de pouvoir déployer les talents sur leurs projets. De plus, les technologies s'actualisent plus vite que la capacité des instances publiques à modifier les programmes pour les adapter, ce qui renforce le gap.
- Du point de vue des compétences 'douces', personnelles comme comportementales, l'écart entre les attentes et la réalité de marché est encore plus large. C'est surtout là qu'on pêche en réalité : capacité à intégrer une équipe Agile, compétences de communication, niveau de langues, capacité d'apprentissage ...

Le déficit de compétences IT nouvellement formées est donc à la fois quantitatif et qualitatif. Il vient se rajouter aux autres problématiques rencontrées chez les profils Expert :

- Hémorragie de départs de talents vers l'étranger ou en remote (environ 10 000 départs par an depuis 2017-2018)
- Croissance du Freelancing, pas toujours dans des conditions favorables au marché
- Inflation des coûts pour les entreprises (liés aux deux points ci-dessus)

Les attentes des talents numériques

Les talents que nous formons dans le cadre des bootcamps sont de deux types, chacun ayant des motivations différentes :

- Des diplômés en IT (environ 60%) concernés par l'"upskilling". Ils cherchent à :
 - Renforcer leurs compétences techniques et gagner en maturité de ce point de vue
 - Comblent leur gap de compétences non-techniques : communication, agilité ...
 - S'entraîner au travail en projet IT dans des conditions réelles
 - Maximiser leurs chances de réussir leurs premiers pas sur le marché du travail.
 - Accélérer leur carrière en étant "job-ready" dès la sortie du programme
- Des diplômés de filières non IT, souvent avec un background scientifique (40%), concernés par ce que l'on appelle le « reskilling » ou « cross-skilling » :
 - Changer de voie professionnelle en se dirigeant vers des métiers à plus fort potentiel
 - Suivre leur passion pour le digital et en faire un métier
 - Compléter leurs compétences initiales par des compétences techniques (par exemple un Marketeur qui se forme en Data) afin de briguer des postes plus pointus et plus valorisés

De manière générale, les apprentis sont motivés par une perspective de carrière future plus enrichissante et plus sécurisante. En ce qui concerne leurs attentes, elles sont cohérentes avec les évolutions constatées de la Gen Z (voir sur ce sujet le livre de Jean M. Twenge, professor of psychology at San Diego State University : Generations: The Real Differences between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers and Silents - and What They Mean for America's Future) :

- La raison d'être de l'entreprise et le sens du travail accompli sont des critères clés : les Gen Z veulent donner du sens à leur travail et "faire la différence à travers leur impact".
- L'indépendance comme valeur, incarnée par la capacité à changer de travail "à leur guise", d'être mis en autonomie ou au moins consulté sur le cœur du travail à accomplir est une motivation forte des générations actuelles.
- L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est érigé en valeur. Pour cette génération, le travail est beaucoup moins central dans une vie et vient s'équilibrer avec d'autres besoins souvent perçus par les générations précédentes comme "moins sérieux".
- En lien avec le point précédent, la satisfaction des Gen Z est liée à l'amusement qu'ils peuvent retrouver au travail. Toutes ces tendances observées sur le terrain doivent conduire les entreprises à repenser le "package" qu'elles proposent à cette génération et à reconstruire leurs politiques RH à l'aune de ces observations.

Capacité des entreprises locales à s'adapter aux attentes des profils IT

Sur le marché du talent, l'entreprise est à la fois cliente et productrice, puisque la formation des compétences ne s'arrête pas sur les bancs des écoles et instituts mais continue, voire s'accroît, dans les rangs des entreprises.

La nature même des organisations en pyramide, qui sont les plus courantes au sein des entreprises de services IT, est d'accompagner la croissance des projets et leur efficacité par effet de transfert entre le haut de la pyramide (les experts et seniors) vers le bas de la pyramide (les juniors). Une grande majorité d'entreprises se sont traditionnellement organisées de cette manière, que la formation se fasse en interne ou en sous-traitance.

Cela étant dit, dans un contexte de marché libéral où la ressource (le talent) est "volatile", les efforts de formation consentis par les entreprises peuvent s'avérer inféconds, voire contre-productifs. En effet, la pression sur les recrutements amène certains acteurs à "profiter du système" en débauchant les ressources qu'elle a mis du temps à former à coups d'augmentations de salaires et d'avantages.

Avec le temps, cette pratique crée un marché déséquilibré et qui se fragilise. Les ressources "Senior" deviennent très prisées, leurs prétentions salariales et leurs exigences augmentent, sans pour autant que cela soit justifié par une augmentation de productivité.

La pression exercée par la compétition nationale et internationale sur les talents conduit les entreprises à des comportements de plus en plus agressifs et court-termistes. Ce cercle vicieux enclenche une série de phénomènes dangereux pour l'avenir du secteur :

- Perte de compétitivité des entreprises
- Perte de confiance des investisseurs IT qui pourraient s'installer au Maroc
- Multiplication du freelancing qui augmente le risque sur les projets et diminue la confiance des clients finaux

En économie, c'est ce que l'on appelle la Tragédie des biens communs. La question qui se pose est la suivante : par quels mécanismes pouvons-nous rompre avec cette dynamique destructrice et, au contraire, tirer notre épingle du jeu dans un contexte de crise mondiale du talent IT ?

Dans le contexte de la Tragédie des biens communs, l'intervention d'un tiers régulateur est nécessaire. Dans notre cas, le gouvernement a bien compris la nécessité d'intervenir et a mis en place dans le cadre de la stratégie 2030, de nombreuses mesures capables de sortir le marché de la crise qui se profile.

Mais cela ne suffit pas, en effet, la sortie de crise demande un effort collectif et coordonné de la part des entreprises : les entreprises sont obligées de renouveler leur recrutement de juniors et de nourrir leur pépinière, mais cela doit se faire avec plus de précautions et d'efficacité. De nombreuses solutions existent pour accélérer la mise à niveau des juniors à coût réduit (voire à coût 0 en bénéficiant des primes prévues par l'Etat). Les entreprises doivent prendre davantage conscience de leur rôle de coproductrices des talents (et non consommatrices) et faire preuve d'un leadership assertif vis-à-vis des acteurs publics pour s'assurer que les volumes de profils qui seront formés correspondent bien à leurs besoins.

Le travail en fédération est indispensable pour résoudre ces problématiques, surtout lorsque l'on considère le cas des TPE et PME dans l'IT qui n'ont pas les moyens des grandes structures mais qui partagent les mêmes contraintes.

Leviers et niveau d'intervention par les acteurs publics et privés

En 2023, l'enseignement supérieur a produit 8.000 talents dans les filières IT. L'ambition est de passer à 22.500 d'ici 2027 avec la création dès cette rentrée de plus d'une centaine de nouvelles filières. Le projet est ambitieux, soutenu par le Ministère de la Transition Numérique et la Réforme de l'Administration en partenariat avec le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation. S'ajoute à ces dispositifs "classiques" des dispositifs innovants qui visent à élargir le talent pool IT tout en sécurisant l'employabilité immédiate des profils. En tête de ces programmes, JobIntech qui vise à former 15 000 talents IT "job-ready" à horizon 2026. Ce projet est porté par le Ministère de la Transition

Numérique et de la Réforme de l'Administration et Maroc Numeric Cluster, soutenu par la Caisse de Dépôt et de Gestion.

Avec le lancement de la Stratégie Maroc Digital 2030, il semble évident que la question des talents est un enjeu clé pour le développement du digital au Maroc, un enjeu qui est aujourd'hui pris en main par l'ensemble des parties prenantes concernées.

Mais cela sera-t-il suffisant ? Nous ne pouvons pas nous passer de ce questionnement. Si les volumes de talents formés sont encourageants, la question de la qualité de ces talents demeure posée. C'est là que les entreprises et les fédérations doivent agir de manière assertive et coordonnée. Il faut accorder le temps et les ressources nécessaires pour être en collaboration étroite avec tous les acteurs de formation, publics et privés, leur permettre de participer aux orientations stratégiques, à l'évaluation et à l'ajustement continu des feuilles de route de politiques publiques définies dans la stratégie Maroc Digital 2030. Réussir cette transformation est à la fois vital et plein de défis, en particulier, nous devons prendre conscience, collectivement, que pour y arriver, un changement de mentalités est nécessaire, ces mêmes mentalités qui nous ont conduit à la situation actuelle.

Par exemple, il me semble que **nous devons rompre avec les croyances limitantes suivantes (volontairement caricaturées) et les remplacer par des réalités non seulement possibles, mais souhaitables.**

Idées reçues / croyance limitante

L'entreprise est cliente sur le marché du talent, c'est la responsabilité unique de l'Etat de former les ressources qualifiées en quantité.

Les entreprises et les institutions publiques ne parlent pas le même langage, la collaboration est inféconde, le changement doit venir des organismes publics.

Les acteurs privés de formation n'ont pas les mêmes objectifs que les acteurs publics, le partenariat public-privé est impensable dans ce sens.

Mentalité constructive

L'entreprise est coproductrice de talents, elle est co-responsable de la qualité des profils produits sur le marché.

L'entreprise a un rôle primordial dans le déclenchement et la mise en œuvre des réformes, elle doit faire preuve d'un leadership éclairé qui fluidifie les relations dans l'écosystème.

Les acteurs privés innovants et ayant démontré leur efficacité peuvent être des locomotives pour la transformation du public à travers un transfert de compétences et de procédés, notamment concernant leur capacité à co-produire le talent avec les entreprises.

Focus sur le marché des freelances IT

Une étude du marché des freelances IT au Maroc a été récemment conduite par WerinGroup.

Elle révèle quelques tendances de fond et apporte un éclairage complémentaire pour saisir les dynamiques du marché.

- L'étude fait d'abord ressortir une tendance baissière dans le recours des entreprises au marché freelance sur ces 3 dernières années, avec une baisse de 42% du nombre de missions freelance en 2023 par rapport aux 2 précédentes années. Une explication soutenue par l'étude est que la pandémie du Covid-19 avait accéléré le lancement de plusieurs projets en 2020 et qu'avec un cycle de projet allant de 2 à 3 ans, les projets sont arrivés à leur terme en 2023, les phases post-projet (RUN, TMA...) consommant généralement moins de consultants externes.

- Le secteur bancaire est le secteur le plus demandeur en consultants externes (73%), loin devant les secteurs de l'offshoring et des télécoms (11%). A noter l'évolution remarquable du secteur de la grande distribution (4e rang), où le Covid a été un accélérateur pour le lancement de plusieurs projets digitaux (connaissance client, e-commerce...)

- Les profils freelance IT les plus recherchés par les clients sont les développeurs et les business analystes, suivis par les profils DevOps qui interviennent souvent pour la mise en place d'usines de développement et qui accompagnent leur client en phase post-projet. Les profils Data arrivent quant à eux en 4e position.

- Les femmes sont peu représentées au sein de la population freelance IT (14,3%)

- Les taux journaliers moyens exigés par freelance évoluent du simple au plus que le double, tel que le présente le tableau ci-dessous, qui n'intègre pas encore la baisse potentielle des TJM que devrait induire la baisse de la demande.

Profil	Médiane des TJM (en MAD)
Cybersécurité	4 500
Direction des programmes / PMO	3 900
Business analyses	3 600
DevOps	3 000
Data	3 000
Développement	2 800
Télécom	2 500
Testing	2 000

7. La Stratégie Nationale Maroc Digital 2030 et sa réponse aux défis Talents Numériques

L'AUSIM a pu interroger le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration en la personne de Madame Latifa El Guerrouj, Directrice de l'Inclusion Numérique et du Développement des Talents Digitaux, pour apporter un éclairage sur les défis RH que soulève la mise en œuvre de la Stratégie Nationale Digital Morocco 2030.

L'éclairage porte en particulier sur les mécanismes prévus pour accompagner le développement et la sécurisation des compétences informatiques et numériques, ainsi que sur le niveau de préoccupation que constitue l'international et la forme de prédation qu'il exerce sur les ressources humaines marocaines.

La Stratégie Nationale « Digital Morocco 2030 »

La Stratégie Nationale « Digital Morocco 2030 » vient en application des Hautes Orientations Royales de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu l'assiste, qui appellent à l'utilisation des technologies numériques pour renforcer la compétitivité du pays, créer des opportunités d'emplois et améliorer l'accès et la qualité des services publics rendus aux usagers.

Elle s'inscrit dans le cadre des objectifs du Nouveau Modèle de Développement qui donne une importance particulière au numérique, en le considérant comme levier de développement social et économique du pays et un facteur clé de compétitivité.

Ambitieuse et inclusive, elle est intégrée au programme gouvernemental qui fait de l'investissement dans le capital humain une priorité pour permettre aux secteurs public et privé d'accéder à des compétences adaptées à leurs besoins, capables de répondre aux exigences d'une économie diversifiée orientée vers l'innovation.

La Stratégie Nationale « Digital Morocco 2030 » a été élaborée selon une approche participative avec les différents acteurs du secteur du numérique et a fait l'objet de plusieurs rencontres consultatives régionales pour être à l'écoute des usagers. La Stratégie « Digital Morocco 2030 » aspire à positionner le Maroc comme acteur majeur dans l'économie numérique mondiale. Elle repose sur deux principaux axes.

- Le premier axe se concentre sur la simplification et la digitalisation des services publics, avec comme objectif d'améliorer l'accessibilité et la qualité des services offerts aux usagers.

- Le deuxième quant à lui concerne le renforcement de l'économie numérique, et a pour but de propulser le Royaume vers une économie diversifiée, orientée vers l'innovation, créant de la valeur et des emplois à l'échelle nationale.

Défis RH et mécanismes d'appui au développement des compétences

L'axe des talents numériques est placé comme un des catalyseurs essentiels de la Stratégie Nationale « Digital Morocco 2030 ». Le Maroc vise à renforcer l'offre de formation nationale et l'attractivité du Maroc en termes de talents à travers trois principaux leviers : i) la formation initiale, ii) l'Upskilling et iii) le Reskilling des jeunes vers les métiers du numérique, ainsi que iii) le renforcement de l'attractivité du Maroc en termes de talents et la promotion de l'offre numérique Maroc.

Le premier levier vise l'**augmentation du nombre des diplômés en numérique** et l'adaptation de la formation nationale aux besoins du marché de l'emploi, le renforcement des capacités des formateurs en numérique et la promotion de la formation initiale par la R&D et l'innovation en numérique. L'atteinte de ces objectifs passerait notamment par la mise en place d'un **référentiel de compétences numériques** et d'une **veille de l'offre et de la demande**.

Le second levier quant à lui consiste à mettre en place **des programmes de formation de type bootcamps d'une durée de 3 à 6 mois** au profit des jeunes qui souhaitent développer leurs compétences en numérique (**Upskilling**) ou faire une reconversion vers les métiers du numérique (**Reskilling**) notamment à travers la création d'un réseau régional des écoles de codage et le développement des programmes de certification. L'objectif est de former des talents sur des compétences en numérique pratiques afin d'améliorer les perspectives de ces jeunes en termes d'emploi.

Pour le renforcement de l'attractivité Maroc, notre action se concentrera sur la mise en place d'un écosystème national propice à la rétention des talents nationaux et sur la promotion de la destination Maroc pour attirer les talents étrangers.

Il est à noter que plusieurs programmes et actions ont été déjà lancés par le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, nous citons :

- Le **programme de renforcement des talents digitaux à l'horizon 2027** en partenariat avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation et le Ministère de l'Économie et des Finances. Ce programme vise à renforcer le nombre de diplômés au sein des universités publiques marocaines et à adapter l'offre de formation initiale aux besoins du marché de l'emploi. Il a comme objectif d'augmenter le nombre de diplômés en **allant de 8 000 diplômés par an annuellement à 22 500 diplômés par an à horizon 2027**. À date, **183 nouvelles filières en numérique ont été accréditées en 2023-2024** portant sur des domaines tels que l'Intelligence Artificielle, la Big Data, la Cybersécurité, les Sciences de données, le Cloud et l'IoT...

- Le **programme de renforcement des effectifs des Doctorants-Moniteurs en numérique à l'horizon 2026** en partenariat avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation, le Ministère de l'Économie et des Finances, le Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique. Il s'inscrit dans le cadre du programme "Doctorants-Moniteurs" lancé par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation, en décembre 2023, accompagnant déjà plus que 140 doctorants en Intelligence Artificielle et Transition Numérique. Les objectifs stratégiques de cette initiative visent à promouvoir la recherche dans le domaine du numérique par l'augmentation des effectifs des Doctorants-Moniteurs dans ce domaine ; ainsi que par l'attribution d'un total de 550 bourses à horizon 2026 et un accompagnement sur 3 ans de Doctorants-Moniteurs.

- La convention signée avec la Fondation de Recherche de Développement et d'Innovation en Sciences et Ingénierie (FRDISI), pour la mise en place d'un programme de formation spécialisé en technologie et en transformation numérique et la promotion de la recherche scientifique et technologique. L'objectif de ce programme est de contribuer à la création d'un environnement propice à la recherche scientifique

et à l'innovation, permettant d'accompagner la dynamique de développement que connaît le Maroc depuis des années. Un accord spécifique a été signé, le 20 septembre 2024, entre le MTNRA, la Fondation pour la Recherche, le Développement et l'Innovation en Sciences et Ingénierie (FRDISI) et le Ministère de l'Économie et des Finances, visant à soutenir et à accompagner **18 projets de thèse de doctorat dans le domaine du numérique sur une période de 3 ans**.

- La **mise en place du « Centre d'Innovation en Cybersécurité »** relevant de la Direction Générale de la Sécurité des Systèmes d'Information (DGSSI), en partenariat avec l'Administration de la Défense Nationale, le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation, le Ministère de l'Économie et des Finances et l'Université Mohammed V de Rabat (UM5). L'objectif étant de promouvoir la recherche, le développement et l'innovation en cybersécurité appliquée, et ce, en mobilisant les acteurs académiques, publics et privés et en orientant la recherche et l'innovation vers des solutions répondant aux priorités nationales et aux besoins en matière de sécurité numérique. Le Centre d'Innovation en Cybersécurité sera domicilié à l'École Nationale Supérieure d'Informatique et d'Analyse des Systèmes.

- Le **programme « JobIntech »** d'Upskilling-Reskilling qui a comme objet d'offrir à des apprenants de profils disciplinaires variés, des formations qualifiantes de courte durée, intégrant des savoirs, savoir-faire et savoir être portant sur les domaines du numérique (ex. Développement logiciel, analytiques des données, etc.). La phase pilote de ce programme a permis de **former 1000 jeunes avec un taux d'insertion de 72% jusqu'à date**. La généralisation de ce programme vise à répondre aux besoins croissants de l'économie nationale en termes de talents numériques, avec pour objectif de **former 15 000 jeunes au niveau des régions du Royaume d'ici 2026**.

- Le **programme de certifications en numérique avec les géants Tech**. Dans ce cadre, il y a eu le lancement de la **plateforme Oracle de formation en numérique** certifiante en ligne en partenariat avec le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation et Oracle portant sur l'offre (gratuite) de parcours de formation et de certifications d'Oracle aux professeurs et aux étudiants. L'objectif est d'enrichir la formation universitaire nationale par des parcours de formation et des ressources d'apprentissage, des logiciels dans différents domaines et technologies numériques émergentes, permettant ainsi d'améliorer l'employabilité et l'insertion professionnelle des diplômés.

- Le **Mémorandum d'entente** signé avec le ministère de l'Inclusion Économique de la Petite Entreprise de l'Emploi et des Compétences, établissant le cadre de collaboration et d'échange, en vue de renforcer l'offre de la formation professionnelle dans le domaine du numérique et d'accroître l'attractivité du Maroc en termes de talents étrangers.

- Pour ce qui est de la promotion de l'offre numérique Maroc, un **Stand « Moroccan Digital Talents »** du Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration a été dédié à l'axe des talents numériques à la **deuxième édition du GITEX Africa Morocco** qui a eu lieu à Marrakech du 29 au 31 Mai 2024. Ce grand événement Tech a connu la participation de plus de **1 500 exposants** représentant plus de 130 pays, et se positionnant comme un hub favorisant les échanges entre les acteurs de l'écosystème. Le Stand "Moroccan Digital Talents" a connu une participation très active des partenaires des secteurs public et privé qui ont présenté les différents programmes et actions lancés en partenariat avec le ministère. Une moyenne de plus de six panels et tables rondes par jour, en plus des présentations par les exposants, ont été organisés au niveau de ce stand tout au long de l'événement. Ces sessions ont vu la participation d'une multitude d'experts, de chercheurs, d'acteurs de la tech et de partenaires des secteurs public et privé nationaux et Internationaux.

L'international, un défi pour la rétention des compétences IT

Le Maroc se positionne actuellement en deuxième position en tant que meilleure destination et destination la plus attractive en outsourcing en Afrique, notamment grâce à sa jeunesse dynamique, active et adaptable, en plus bien évidemment de tous les atouts dont il jouit en commençant par sa position géographique, ses infrastructures numériques, ses politiques et initiatives de développement ainsi que son climat des affaires favorable à l'investissement.

Afin de contribuer à la création d'un écosystème favorisant l'attraction et la rétention des talents numériques, la Stratégie Nationale « Digital Morocco 2030 » place le capital humain et la création de nouvelles opportunités d'emploi au cœur de ses priorités et de ses préoccupations.

Avec une stratégie nationale dotée de 11 milliards de dirhams (MMDH) pour la période 2024-2026, le Maroc vise à former chaque année 100.000 jeunes dans le domaine numérique à horizon 2030, contre 14.000 en 2022, et à créer 240.000 emplois dans le secteur numérique.

Pour atteindre ces objectifs, la « Digital Morocco 2030 » s'appuie sur un ensemble mécanismes ; la promotion de l'outsourcing, le renforcement des startups en matière de financement et d'accès aux marchés public notamment en introduisant une préférence nationale pour les solutions «Made in Morocco» et d'accompagnement des porteurs de projets durant tout le cycle de vie.

Dans ce sens, la stratégie Nationale aspire à générer une contribution de 100 milliards de dirhams au PIB. Elle met l'accent sur le renforcement de la compétitivité internationale de notre pays et le développement d'un écosystème propice à l'innovation, à la R&D et à l'entrepreneuriat numérique.

Nous croyons fermement qu'un tel écosystème, avec les efforts et l'engagement de tous les acteurs concernés, pourra contribuer à l'atténuation de l'exode des compétences en numériques, au renforcement de l'attractivité de notre pays en termes de talents et à la création d'un environnement favorable à la rétention des talents numériques.

8. La réponse des entreprises au défi Talents de la digitalisation

L'un des traits marquants de l'évolution de la grande entreprise marocaine est l'intégration croissante de la composante numérique et digitale comme levier d'amélioration de la performance opérationnelle et de refonte de l'expérience client. La transformation digitale remodèle la plupart des chaînes de valeur et des écosystèmes.

Dans de nombreux secteurs, la transformation digitale est ainsi devenue une équation centrale des business models, et un facteur puissant de redynamisation de la proposition de valeur des entreprises. Le corollaire de cette tendance profonde est la montée en puissance des métiers IT au sein des organisations.

L'AUSIM a pu s'entretenir avec des dirigeants représentant des secteurs différents, emblématiques de l'économie marocaine et de sa trajectoire de modernisation.

Acteurs industriels, logistiques ou financiers, comme prestataires de services digitaux et numériques, leur témoignage permet de dégager des pistes utiles à la construction de stratégies de sécurisation et de développement des compétences IT.

Talents numériques dans l'institution publique : l'expérience de la CDG

L'AUSIM a pu s'entretenir avec Monsieur Alaeddine Daoudi, Innovation and Digital Cooperation Group Director au sein de la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG), qui partage sa vision sur l'état des compétences IT, les défis que cette population soulève et sur les stratégies mises en œuvre par le Groupe CDG pour y répondre.

Est-ce que l'état des ressources humaines (volatilité, attrition, inflation salariale...) freine vos projets de transformation et vos feuilles de route stratégiques ?

Oui, l'état actuel des ressources humaines, caractérisé par une volatilité accrue, une attrition significative et une inflation salariale, impacte nos projets de transformation et nos feuilles de route stratégiques. Sur le marché des profils IT, nous faisons face à **une réelle guerre des talents**, qui se traduit par des niveaux d'exigence des candidats toujours plus élevés, notamment en matière de prétentions salariales, souvent au-delà des grilles de rémunération standards, mais aussi en termes de besoin de flexibilité au travail (Télétravail, Flex office, temps partiel, etc.). Aussi, outre la contrainte de fuite de cerveaux avec laquelle nous devons composer depuis des années, se rajoute une nouvelle réalité, celle des offres d'emploi pour travailleurs nomades. Ceci rend le marché d'emploi de plus en plus mondial. Ces facteurs rendent la planification et l'exécution de nos projets de transformation plus complexes et nécessitent une adaptation constante de nos stratégies d'acquisition et de rétention de talents.

Comment évaluez-vous l'évolution du comportement et des attentes de vos collaborateurs IT sur ces dernières années ? Quels traits spécifiques ressortent-ils ?

Nous avons observé que nos collaborateurs IT ont développé des attentes plus élevées en matière de flexibilité et de conditions de travail. Ils recherchent des horaires de travail flexibles et souhaitent souvent travailler sur des projets innovants qui stimulent leur créativité et leur engagement. De plus, ils s'attendent à une continuité de l'expérience numérique, entre leur usage personnel de technologies modernes (PC, tablettes, etc.) et les outils disponibles en entreprise. Enfin, ils accordent une grande importance à leur développement professionnel, désirent être constamment à jour à travers des formations continues et la participation à des séminaires. Ces changements dans les attentes exigent de notre part une adaptation de notre approche en matière de gestion des talents pour maintenir la satisfaction et l'engagement des collaborateurs.

Quelles initiatives à l'échelle de l'écosystème IT au Maroc devraient être conduites, quelle contribution attendez-vous de la puissance publique ou de la place ?

À l'échelle de l'écosystème IT au Maroc, des initiatives telles que "Academia Raqmia" de l'Agence de Développement du Digital et "Job in Tech" dont la première promotion a été financé par la Caisse de Dépôt et de Gestion sont des exemples concrets de programmes qui devraient être soutenus et développés. Ces initiatives favorisent la formation et l'intégration professionnelle dans les technologies émergentes, répondant ainsi aux besoins croissants en compétences numériques. Nous attendons de la puissance publique un soutien renforcé par le biais d'incitations fiscales, de subventions pour la requalification, et de la promotion de partenariats public-privé pour créer un environnement favorable à l'innovation et au développement des talents IT.

Quelles mesures entreprises par votre organisme en matière de gestion de talents de façon durable, résiliente, responsable, inclusive et diversifiée ?

L'expérience du collaborateur est placée au centre de la politique RH du Groupe CDG. Notre organisation a mis en place plusieurs initiatives pour une gestion des talents durable, résiliente, responsable, inclusive et diversifiée, notamment :

- La création en 2023 de la Direction des Cadres Dirigeants et Talents Groupe qui témoigne de notre engagement à identifier, développer et retenir les talents à tous les niveaux de l'organisation
- La création en 2019 d'une Académie d'entreprise, qui favorise la diffusion d'une culture commune au sein du Groupe et le développement des compétences des collaborateurs, en accord avec un environnement en constante mutation
- Le dispositif de mobilité Groupe, qui donne d'abord la primauté aux candidatures internes
- Les référentiels de chemins de carrière, qui donne au collaborateur une vision sur ses perspectives d'évolution au sein de l'organisation et les exigences associées
- L'actualisation régulière de nos grilles de rémunération, pour être en permanence ouvert sur les pratiques du marché tout en veillant à l'équité interne et la valorisation de la performance
- Tout au long de l'année, plusieurs actions sont déployées en faveur du développement du Capital Humain. L'une des dernières en date, est le lancement en 2024, avec le sponsoring de Monsieur le directeur Général de la CDG, de la première édition du programme de mentorat du Groupe CDG « INSPIRE ». Cette initiative a rassemblé plus de 150 participants sous le signe de l'enrichissement mutuel, du développement du leadership et de la libération des potentiels.

Talents numériques dans le secteur financier : témoignage d'Attijariwafa bank

Le secteur financier est un « consommateur » historique de prestations IT, au regard de la place centrale et critique des services digitaux et numériques dans la chaîne de valeur financière.

L'AUSIM a ainsi pu recueillir le précieux témoignage d'Attijariwafa bank, en la personne de Madame Asmaa Bakkali, responsable de la stratégie et de la valorisation du Capital Humain du Groupe.

« En tant que donneur d'ordre de premier plan des services informatiques et digitaux, nous constatons une volatilité salariale injustifiée des profils IT, et ce au regard de la qualité et du niveau de contribution effective des ressources IT à la performance collective.

Concernant le sourcing et l'acquisition de compétences et talents IT externes, notre politique privilégie le recrutement direct plutôt que le recours à des ressources externes, favorisant ainsi le développement durable des talents en interne. Cette approche mise sur la montée en compétences, l'intégration culturelle et la fidélisation des collaborateurs, tout en assurant une expertise pérenne et adaptée aux besoins spécifiques de notre groupe.

Le marché des compétences IT se distingue selon le niveau de seniorité et d'expérience des profils. Nous n'éprouvons pas de difficultés particulières pour recruter les profils IT junior car nous pouvons nous appuyer sur un éventail d'atouts et de solutions : l'image de marque employeur, nos partenariats avec les grandes

écoles, les programmes PFE qui constituent un outil puissant pour identifier et retenir les meilleurs talents. Elargir la palette d'outils constitue par ailleurs un réel facteur de succès que nous avons pu éprouver à la faveur d'un ensemble de programmes très innovants (contrats d'insertion et d'alternance, centre dédié au recrutement et à l'intégration de jeunes pousses IT...). Comme le reste du marché en revanche, nous éprouvons davantage de difficultés pour recruter des profils senior car ils sont très rares sur le marché. Nous prenons de plus en plus conscience que le marché local n'offre pas suffisamment d'experts, car l'expérience acquise par les profils senior ne se traduit pas encore totalement dans le niveau d'expertise que nous recherchons. Nous devons constater que l'expertise que l'on construit en interne prend mieux que celle qu'on cherche en externe. L'enjeu est donc dans le sourcing des plus jeunes que nous développons et fidélisons à travers une stratégie structurée de rétention, combinant développement des compétences, culture de l'apprentissage, exposition des collaborateurs à des challenges d'envergure...

Nous avons construit une véritable Tech Talent Factory qui est dotée d'une gouvernance propre et qui nous permet de construire des processus et des programmes adaptés sur toute la chaîne RH (recrutement, formation, carrière, rémunération). En termes de gestion de carrière et de rémunération, nous animons de manière récurrente des campagnes de revue organisationnelle qui nous permettent d'ouvrir progressivement les aires de mobilité et d'évolution pour les talents IT. En parallèle, un soin particulier a été apporté aux conditions de travail de la population IT, notamment dans le réaménagement des locaux selon les standards et le confort d'une digital factory. Le Travail A Domicile est également un levier important, mais il concerne tous les métiers éligibles et non pas uniquement la population IT.

En synthèse, les profils IT constituent véritablement une ressource rare et volatile. Nous sommes donc contraints de nous adapter à la réalité du marché et de gérer cette population un peu plus spécifiquement que les autres. Nous cherchons dans le même temps à nous assurer que ces programmes ne remettent pas en question l'équité globale et la cohésion collective qui sont les fondements de notre politique de valorisation du capital humain. »

Les défis de la transformation digitale dans le Retail : l'expérience Marjane Group

Le secteur de la distribution est particulièrement représentatif du mouvement d'ampleur que représente la transition digitale de l'écosystème économique marocain. Le Groupe Marjane, leader de la grande distribution au Maroc est un acteur de premier plan de ces transformations. La gestion du capital humain qui en est le corollaire est ainsi devenue un défi central, voire une gageure.

Monsieur Mohammed Taha BENZEKRI, son Directeur Exécutif en charge du Capital Humain, partage les facteurs de succès et les défis que l'expérience Marjane a permis de relever.

Vous avez de nombreux enjeux en termes de transformation digitale et numérique. Quel est le niveau d'adéquation entre vos besoins IT et ce qu'offre le marché ?

Nous sommes engagés depuis un certain temps dans un projet global de transformation digitale, avec une composante technologique importante. Nous avons très tôt compris le sens de l'évolution du secteur de la grande distribution où entre autres, l'omnicanalité devient un levier de croissance incontournable. C'est l'association du physique et du digital au profit d'une approche clairement orientée client. C'est ainsi que nous avons lancé le canal du e-commerce - qui connaît un grand succès au passage- suivi de la mise en place d'une market place, maroco-marocaine, permettant de mettre en relation vendeurs et clients. Ces initiatives donnent de la puissance au métier et contribuent à renforcer non seulement notre image de marque, mais aussi notre capacité à fidéliser les clients.

Cependant, comme vous le soulignez, la transformation digitale s'accompagne de défis importants, notamment en matière de ressources humaines et de gestion des compétences IT. Le manque de profils qualifiés dans le domaine des technologies de l'information au Maroc constitue une barrière à l'accélération de ces initiatives digitales. Malgré la création de filières spécialisées dans les écoles d'ingénieurs et des universités, l'offre de talents reste insuffisante par rapport aux besoins actuels et futurs.

Comment arrivez-vous à satisfaire les besoins de votre collègue DSI ? Sur quel levier appuyez-vous principalement pour sécuriser votre sourcing ?

Face à la montée des demandes de profils technologiques, toutes les entreprises peinent à trouver les profils adaptés et en nombre suffisant. Notre entreprise n'étant pas en reste, nous avons diversifié nos approches par :

- **Sourcing international pour les profils confirmés et des expertises spécifiques** : L'accès à un vivier de talents internationaux nous permet d'enrichir non seulement nos compétences internes, mais aussi d'enrichir notre culture et favoriser l'innovation et la transmission des savoirs, grâce à la diversité des approches. Cette ouverture à l'international est particulièrement essentielle pour des expertises pointues difficiles à trouver localement. Elle nous permet de renforcer l'excellence technologique de nos équipes. Je salue au passage les talents marocains qui ont choisi de revenir au pays pour apporter leur contribution au développement de nos entreprises marocaines qu'ils soient les bienvenus.

- **Partenariats avec des grandes écoles pour développer de jeunes talents** : nous investissons dans les jeunes talents en les formant dès le début de leur parcours académique dans le cadre des partenariats académiques. C'est une démarche qui nous permet de constituer un vivier de talents, assurer une continuité de nos projets et préparer la relève. Cela permet d'initier les étudiants à l'expérience Marjane dès le début de leur parcours académique et de maximiser leur engagement et leur intégration dans notre entreprise. J'ai une forte conviction que ce modèle de recrutement, axé sur la formation alternée et le mentorat, est un levier puissant pour construire une culture d'entreprise forte et engageante.

- **Recours aux freelances comme ressource d'appoint** : le recours à cette ressource est souvent nécessaire, soit pour compléter une équipe projet, soit pour une expertise spécifique nécessaire à une phase donnée d'un projet. Bien qu'utile pour des besoins temporaires ou d'expertises spécifiques, elle ne peut être durable, car moins adaptée à notre ambition de construire des filières d'expertise en interne. La volatilité des freelances et l'impossibilité de capitaliser sur leurs compétences à long terme représentent un frein pour une organisation comme la nôtre qui cherche à structurer ses savoir-faire et à offrir des perspectives de carrière à ses collaborateurs. Ceci étant, nous avons, malgré tout, réussi l'intégration de certains freelances en salariés permanents, et ce grâce notamment à la qualité de nos conditions de travail et la capacité à trouver des compromis entre l'offre globale de l'entreprise (rémunérations et avantages sociaux) et leurs conditions en tant que freelances (manque à gagner à long terme).

- **Mutualisation des ressources au sein des projets transverses** : Un autre levier important est celui de la mutualisation des compétences entre les différentes activités de notre groupe, dans le cadre des projets transverses d'entreprise. Elle permet de maximiser l'utilisation des talents en interne, tout en restant agile face aux changements technologiques. Cette flexibilité, alliée à la gestion proactive des compétences, assure une plus grande adaptabilité aux besoins de projets complexes, notamment dans le domaine du digital. Cela assure également un alignement des technologies et des pratiques au sein du groupe.

Je pense que cette approche intégrée nous permet de surmonter, tant bien que mal, les défis liés à la rareté des compétences IT.

En nous appuyant sur des talents à la fois internes et externes, en renforçant la mobilité et la formation continue, et en créant un climat de travail attractif, je pense que nous nous donnons les moyens pour répondre aux exigences d'une transformation digitale réussie, tout en fidélisant nos talents sur le long terme.

Quel traitement particulier adoptez-vous pour votre population IT en matière de rémunération et gestion de carrière ? cet écart de traitement vous met-il à risque ?

Il y a une réalité de marché à laquelle nous ne pouvons pas nous soustraire ; les profils technologiques sont particulièrement recherchés, ce qui augmente leur valeur sur le marché, mais il faut souligner tout de même que la surenchère actuelle sur les salaires dans le secteur technologique, notamment pour les jeunes talents, crée une dynamique non soutenable à long terme. **Cela peut nuire à la compétitivité des entreprises marocaines en les poussant vers des solutions offshores plus abordables.** Le danger, c'est

que cette tendance se traduise par une distorsion dans la gestion des rémunérations, provoquant des tensions internes et affectant l'équité entre les différents profils de l'entreprise.

Nous avons à cœur de piloter l'équité au sein du groupe. Malgré que nous faisons face à un marché où certains profils deviennent très chers du fait de leur rareté, nous essayons de piloter cette situation en toute transparence, en expliquant de manière claire les décisions liées à la rémunération ou à la rétention de certains profils (compétences rares, périmètre plus large, challenges à relever, etc.) pour éviter les frustrations et le manque de compréhension parmi les collaborateurs.

Notre approche en matière de rémunération repose donc sur la qualification et le poste occupé, visant à assurer des rémunérations justes et équitables. Nous considérons aussi que l'évolution professionnelle des collaborateurs est cruciale pour leur développement personnel et leur progression salariale. Les augmentations salariales non maîtrisées peuvent présenter des risques pour l'entreprise en créant des déséquilibres financiers et pour les salariés, en générant des attentes irréalistes. Cependant, une inflation des salaires bien gérée, alignée sur la performance et les conditions du marché, peut être bénéfique pour maintenir la motivation des employés, ajuster le pouvoir d'achat face aux coûts de la vie et renforcer la compétitivité de l'entreprise.

Dans ce contexte, il est essentiel pour les DRH de trouver un équilibre entre une gestion prudente des salaires et la mise en place de programmes de formation et de développement de carrière. Les révisions salariales doivent être fondées sur des critères objectifs pour éviter une inflation inutile tout en offrant des opportunités de croissance aux collaborateurs.

Ceci étant, la rémunération n'est pas le seul levier d'attractivité ou de rétention des talents. **La marque employeur** constitue un puissant levier pour atténuer la pression sur les salaires. La promesse d'une dynamique d'apprentissage, de perspectives de carrière et la qualité des projets que nous proposons aux talents IT y jouent un rôle clé. En mettant l'accent sur ces aspects non monétaires, nous parvenons à attirer des profils de haut niveau, même ceux venant de l'étranger, sans entrer dans une course effrénée à la surenchère salariale.

Enfin pour **maintenir l'équilibre social tout en contrôlant l'inflation salariale**, il est à mon sens, important de développer également ces avantages non financiers, qui renforcent au passage, l'engagement salarié.

Quelles mesures ou initiatives avez-vous entreprises pour renforcer la fidélisation de vos talents IT ?

Chez Marjane, **notre approche centrée sur l'expérience collaborateur** est un moyen pour fidéliser les talents, notamment dans le domaine des technologies de l'information où les jeunes ont tendance à changer très vite d'entreprise :

Premièrement, en donnant aux collaborateurs la responsabilité pour devenir **les "patrons de leur métier"** et en leur offrant un environnement d'apprentissage continu, nous favorisons non seulement leur engagement, mais aussi leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Deuxièmement, **La transversalité des projets** renforce cette dynamique, en permettant aux équipes de travailler ensemble de manière plus flexible et créative. Nous essayons de maintenir un équilibre entre l'acquisition de compétences, responsabilisation et rétention des talents, tout en soignant la qualité de l'environnement de travail (respect, relations au travail, communication ascendante et descendante, liberté d'expression et de créativité...).

En synthèse, quels facteurs clés de succès identifiez-vous pour gérer une population IT si volatile et exigeante ?

Je citerai au moins trois facteurs clés de succès :

- **Offrir des emplois enrichissants et des perspectives de développement** : Il est essentiel de proposer des emplois qui stimulent les collaborateurs, en particulier les jeunes talents, avec des contenus de travail captivants et des perspectives de croissance et d'élargissement des périmètres. La formation continue joue

un rôle central ici, permettant d'adapter régulièrement les compétences aux évolutions technologiques et de retenir les talents en les inscrivant dans une trajectoire à long terme.

- Développer une culture et des valeurs d'entreprise fortes : nous Associons nos collaborateurs aux processus décisionnels, nous partageons avec eux la vision de l'entreprise et les objectifs de manière transparente et leur offrons l'opportunité d'interagir avec les dirigeants de l'entreprise sans contrainte. Cela renforce la compréhension de leur rôle et donc leur engagement. Nous essayons de créer un environnement où l'on partage des valeurs communes, dans lequel les collaborateurs peuvent s'exprimer librement, innover et exercer leur talent avec un droit à l'erreur.

- Innover dans l'expérience collaborateur : en plus des relations sociales saines qu'ils vivent au quotidien et grâce à la diversité des métiers du groupe Marjane (distribution, immobilier, e-commerce, digital et autres) et du management décloisonné, nous sommes en mesure d'offrir aux jeunes talents des expériences variées et stimulantes grâce à notre politique de mobilité interne. Cette transversalité permet aux collaborateurs de vivre des expériences riches, répondant à leurs attentes de progression et de variété dans leur parcours, tout en renforçant leur attachement et leur fidélité à l'entreprise.

Je pense enfin, que ces facteurs, combinés à une attention continue portée à la formation, au processus d'intégration et au management bienveillant, permettent de retenir les talents IT et autres d'ailleurs, et de créer un environnement attractif et stimulant.

Le secteur industriel face aux défis RH de la transformation digitale

Le secteur industriel n'est pas en reste en matière de stratégie digitale. L'AUSIM a pu interroger deux acteurs de premier plan qui partagent leurs préoccupations et leurs réponses face au défi soulevé par la gestion des talents numériques.

• Entretien avec Monsieur Hicham Zouanat, HR Director, Public Affairs, Communication & Sustainability chez Equatorial Coca-Cola Bottling Company Morocco

ECCBC, l'embouteilleur de référence de Coca-Cola en Afrique et au Maroc, est une entreprise emblématique de l'industrie de la grande consommation (FMCG) au Maroc. Ce secteur n'échappe pas à la trajectoire digitale empruntée par les grandes entreprises et aux défis suscités par la gestion de plus en plus complexe de profils IT pointus.

Pouvez-vous partager vos enjeux en termes de transformation digitale et numérique et en termes de consommation de prestations IT ?

Nous entamons un vaste projet de transformation et de modernisation de nos processus ainsi que de notre système d'information. Pour ce faire, nous sollicitons aussi bien les fournisseurs locaux qu'étrangers, au vu du caractère international de notre Groupe et de notre capillarité géographique. Nous estimons que nos besoins IT sont globalement satisfaits. En termes de ressources humaines, nous assurons un sourcing diversifié combinant recrutements directs, freelances et fournisseurs de services.

Quels sont les anticipations que vous voyez en termes d'évolution de la relation au travail de la population IT ?

Nous avons remarqué une transformation de la relation de travail au sein de la population IT, et nous avons anticipé de nouveaux modes de travail à travers les différents types de sourcing mentionnés plus haut. Ainsi par exemple, nous constatons un recours plus important à des modalités comme la mise en place de shared services (services partagés), les partages de fournisseurs, les intérimaires cadres, freelances. Nous combinons ces différentes modalités de contractualisation pour mener à bien nos projets d'envergure.

Quelles mesures spécifiques avez-vous adoptées pour gérer votre population IT ?

Je cite trois ensembles de mesures structurantes pour une pilotage proactif et flexible :

- Nous lançons tous les deux ans une **Global People Survey** qui nous permet de mesurer le taux de satisfaction et d'engagement de nos collaborateurs. Elle constitue un outil indispensable pour être à l'écoute, identifier les facteurs de malaise et anticiper les décisions. Nous commandons également des enquêtes annuelles de rémunération qui nous permet d'avoir un pilotage salarial fin, en s'assurant d'un alignement de nos métiers avec le marché.

- Par ailleurs, nous avons beaucoup travaillé sur la **convivialité et l'esprit d'équipe**. Notre changement de siège en 2019 nous a permis de nous installer dans des bureaux neufs au format open space. Nous avons également adopté très tôt le télétravail et nous l'avons pérennisé après la fin de l'épidémie de COVID. Nous demeurons parmi les rares entreprises à maintenir ce dispositif, facteur de flexibilité et de bien-être.

- Nous animons également des **people review régulières** qui sont un formidable outil pour identifier les talents et les inscrire dans une trajectoire de développement. Nous construisons ainsi des plans de développement individuel

Nous combinons ces trois types de mesure pour développer notre capacité de fidélisation et de rétention des compétences IT.

Nous essayons ainsi d'**apporter une réponse durable, inclusive et résiliente** en nous appuyant sur une panoplie d'instruments : plans de développement Individuel, chemins de carrière, plans de succession, alignement sur le marché, développement de short-terme incentives financières (primes et bonus).

Quels facteurs clés de succès identifiez-vous ?

Le facteur différenciant réside dans le développement de la culture d'entreprise. Nous la nourrissons par une démarche active d'écoute et de feedback. Nous prenons le temps d'analyser les retours de nos collaborateurs (notamment via les People Surveys) et d'en faire une restitution qualitative. Cela permet de conforter le management de proximité que les collaborateurs attendent.

L'autre facteur décisif est la mise en place d'outils flexibles de Talent Management et de rémunération.

• Entretien avec Monsieur Youness Ait Bamoh, Country IT Manager de Ciments du Maroc – Heidelberg Cement Group

Est-ce que l'état des ressources humaines (volatilité, attrition, inflation salariale, ...) freine vos projets de transformation et vos feuilles de route stratégiques ?

L'état actuel des ressources humaines IT au Maroc a un impact significatif sur nos projets de transformation et nos feuilles de route stratégiques. La volatilité du marché et l'attrition élevée, couplées à une inflation salariale importante, créent des défis majeurs pour la direction IT de Ciments du Maroc.

Cette course aux profils qualifiés, alimentée par la consommation, les demandes et exigences internes du business, nous oblige à repenser nos stratégies de recrutement et de fidélisation. Pour inverser la tendance, nous misons sur une approche multidimensionnelle. Nous investissons massivement dans le développement des compétences internes, en facilitant l'acquisition de nouvelles aptitudes et en encourageant l'évolution continue de nos collaborateurs. Parallèlement, nous transformons notre marque employeur en véritable levier d'attraction, en mettant en avant notre culture d'entreprise innovante et nos perspectives d'évolution.

Pour gagner en agilité, nous diversifions nos sources de recrutement. En plus de partenariats stratégiques, nous explorons des ressources non conventionnelles telles que les stagiaires, les étudiants, et nos propres collaborateurs internes, en les impliquant activement dans des projets innovants, notamment autour des technologies low-code. En parallèle à tout cela, en tant que filiale d'un grand groupe, nous bénéficions des ressources des centres d'excellence du groupe, ce qui nous permet de bénéficier de l'expertise et des meilleures pratiques mondiales.

Grâce à cette stratégie ambitieuse, nous visons à sécuriser les compétences clés, à accélérer nos projets de transformation digitale et à renforcer notre position de leader dans notre secteur.

Comment évaluez-vous l'évolution du comportement et des attentes de vos collaborateurs IT sur ces dernières années ? Quels traits spécifiques ressortent ?

Les attentes de nos équipes IT ont évolué de manière significative. Elles recherchent désormais :

- Une **flexibilité accrue** : Télétravail, horaires aménagés... nos collaborateurs souhaitent concilier vie professionnelle et personnelle.
- Un développement continu : Ils sont avides de formations pour maîtriser les dernières technologies et ainsi rester compétitifs.
- **Du sens et de l'impact** : Ils veulent contribuer aux objectifs de l'entreprise et voir leur travail porter ses fruits.
- Une reconnaissance méritée : Rémunération attractive, perspectives d'évolution... la reconnaissance est au cœur de leurs attentes.
- **L'innovation** : Ils sont attirés par les projets avant-gardistes et les technologies de pointe.
- **Une valorisation de leurs compétences** : Conscients de leur valeur sur un marché tendu, ils n'hésitent pas à explorer de nouvelles opportunités si leurs attentes ne sont pas satisfaites.

Quelles initiatives à l'échelle de l'écosystème IT au Maroc devraient être conduites, quelle contribution attendez-vous de la puissance publique ou de la place ?

Plusieurs initiatives clés devraient être menées à l'échelle de l'écosystème IT au Maroc :

- **Renforcement des partenariats université-entreprise** : Collaboration étroite pour aligner les programmes de formation sur les besoins réels du marché.
- **Création d'un observatoire des compétences IT** : Suivi de l'évolution des besoins en compétences et orientation des politiques de formation.
- **Programmes de reconversion professionnelle** : Initiatives pour former rapidement des professionnels d'autres secteurs aux métiers IT en tension.
- **Incitations fiscales pour la formation** : Encouragement des entreprises à investir dans la formation continue des collaborateurs IT.
- **Facilitation du recrutement international** : Simplification des procédures pour attirer des talents IT étrangers et encourager le retour des compétences marocaines de l'étranger.

Quelles mesures entreprises par votre organisme en matière de gestion de talents de façon durable, résiliente, responsable, inclusive et diversifiée ?

Chez Ciments du Maroc, nous avons mis en place des initiatives ambitieuses pour développer nos talents IT et répondre aux défis de la transformation digitale.

Libérons et façonnons les talents IT cachés au sein de notre personnel grâce à notre programme "Digital Champions". Cette initiative nous permet d'identifier et de développer les compétences IT de nos collaborateurs, quel que soit leur rôle initial, tout en promouvant une culture inclusive où chacun peut contribuer à l'innovation.

Encourageons l'innovation en collaborant avec des startups locales. Ces partenariats dynamiques nous permettent d'accéder à de nouvelles technologies, de favoriser l'émergence de projets innovants, et de renforcer notre capacité à répondre de manière agile aux exigences croissantes de notre secteur. Nous élargissons également notre vivier de talents en nous appuyant sur des ressources non conventionnelles telles que les étudiants et les stagiaires.

Ces initiatives montrent notre engagement à gérer les talents de manière durable et responsable, tout en restant résilients et inclusifs dans un environnement en constante évolution.

La gestion des talents dans le secteur de la prestation de services IT

• Entretien avec M. Soufyane Mlal, Directeur RH d'ATOS Afrique

Vous avez de nombreux enjeux en termes de transformation digitale et numérique. Quel est le niveau d'adéquation entre vos besoins IT et ce qu'offre le marché ?

Étant une ESN, notre raison d'être est d'apporter à nos clients les plans et les solutions de transformation digitale/numérique nécessaires à l'évolution de leurs business. **Notre modèle est basé sur une logique pyramidale dont la base est composée de profils juniors pour une meilleure rentabilité. À ce niveau, le marché marocain de l'emploi dans l'IT répond substantiellement à nos attentes.**

Cela dit, les grandes difficultés se profilent quand il s'agit de maintenir le niveau supérieur de la pyramide. En effet, il est assez difficile de trouver le bon management, avec un niveau d'expérience et de compétences aligné aux besoins de nos clients et à nos standards.

L'autre niveau de difficulté (portant plus de danger à l'avenir de ce secteur) est **la rareté des profils experts en technologies nouvelles et anciennes**. Ici, le marché est totalement dans l'incapacité de répondre à nos besoins. La rareté fait le prix et c'est le réel danger sur la compétitivité du Maroc (dans un contexte offshore) et sur les stratégies de modernisation du pays (ses institutions publiques et son secteur privé).

Comment arrivez-vous à satisfaire les besoins de votre collègue DSI ? Sur quel levier appuyez-vous principalement pour sécuriser votre sourcing ?

La réponse à cette question est évidemment sur trois niveaux :

- Les profils juniors : Avec nos processus et l'organisation de l'équipe de recrutement, nous parvenons à répondre de façon efficace et efficiente à tous les besoins. Une équipe professionnelle, des procédures agiles, des outils performants et une forte marque employeur sont nos principaux atouts.
- Les profils de management : L'évolution interne est une nécessité. Plus de 70% de nos managers sont issus d'évolution interne. Le challenge reste de les former et de les accompagner pour être, pas uniquement managers, mais des bons managers.
- Les profils experts : Comme pour les managers, l'évolution interne répond partiellement à ce type de besoins. Le reste est comblé par le dispositif de sous-traitance

Quels sont les anticipations que vous voyez en termes d'évolution de la relation au travail de la population IT : ressource partagée ? contrat de prestation ?

La relation de travail est déjà très différente dans ce secteur comparé à d'autres. A titre d'exemple, la notion de "**selfemployment**" est une configuration qui s'impose, notamment pour les détenteurs d'expertise technique ou alors maîtrisant une des technologies de niche.

Le rapport de force est presque inversé à ce niveau. La ressource, aidé par la rareté de la compétence et la flexibilité du travail, gère le partage de ses activités entre plusieurs clients. Le seul challenge étant de maintenir un niveau élevé (ou juste acceptable) dans la prestation.

L'avenir étant les jeunes, nous avons adopté il y a 3 ans un ancien/nouveau modèle contractuelle qui : **L'alternance**. Il a le bénéfice de fournir à la fois, le niveau d'apprentissage recherché par le collaborateur, la fidélité souhaitée par l'entreprise, la flexibilité exigée par les jeunes, et la montée en compétence espérée par le collaborateur et l'entreprise.

Grand bémol, ce type de contrat n'est pas assez encadré légalement, ce qui impose un vrai effort d'**innovation réglementaire** au sein de l'entreprise.

À travers vos dispositifs de rémunération - carrière, quel traitement particulier adoptez-vous pour votre population IT ? jugez-vous que cet écart de traitement vous mette à risque ?

Du fait de notre modèle, 90% de notre population est IT. Notre politique de rémunération est donc la même sans spécificité particulière.

Cela dit, nous avons une politique diversifiée qui prend en compte les critères suivants : Niveau hiérarchique dans l'organisation, l'expertise technique, le niveau d'expérience.

Quelles mesures ou initiatives avez-vous pris pour améliorer le bien-être au travail notamment des Talents IT ? (Flex-office, aménagements, non financier benefits...)

Bien qu'on soit une entreprise multinationale, avec des contraintes liées aux processus de décision et à notre taille sur le marché local, nous avons fait en sorte à ce qu'on soit dans un esprit de startup pour pouvoir répondre partiellement aux attentes de notre population. Cette dernière étant jeune et friande de liberté, d'autonomie et d'équilibre pro/perso, nous avons ouvert le travail flexible, le télétravail (quelques fois en full remote) et de l'investissement dans des aménagement de nos locaux.

Les avantages sociaux sont aussi étudié et mis en place pour répondre aux attentes de nos effectifs.

Quels projets notables avez-vous lancé pour fidéliser votre population IT ?

Pour n'en citer que les plus récents :

- Le contrat d'alternance pour nos plus juniors
- La revue de salaire semestrielle
- Les formations du Groupe (Global Training programmes)
- La diversification de nos avantages sociaux

De manière générale, quelles sont les mesures entreprises en matière de gestion de talents de façon durable, résiliente, responsable, inclusive et diversifiée ?

Les meilleurs dispositifs sont basés sur la revue de performance et de carrière qui nourrit les politiques de promotion, de mobilité, de revue de salaire et de formation. La population IT étant friande de nouveautés (et c'est presque sa raison d'être) et la chaîne de valeur beaucoup moins long, ces processus sont déployés de façon continue et connectée tout au long de l'année.

Cela étant dit, les mesures entreprises actuellement par les multinationales (ESN/SSII/intégrateurs/constructeurs) tendent vers du standard manquant cruellement d'innovation. Les processus liés au talent Management sont identiques, vu qu'ils sont inspirés de best pratique RH internationales.

Bien qu'important et doivent être généralisée aux entreprises de notre tissu économique, la limite de leur efficacité est le contexte local souvent omis dans leur implémentation.

Quels facteurs clés de succès identifiez-vous ? quelles solutions vous semblent être prioritaires ?

La ou les solutions ne peuvent pas être trouvées qu'à un niveau national. Evidement les pratiques connues de formation, de développement des compétences et d'évolution de carrière sont incontournables.

Mais il nous faut penser une véritable "Employee Journey" incluant une flexibilité d'entrée et de sortie répondant à tous les besoins de nos profils IT.

Il faut imaginer l'autoroute de la vie professionnelle dans l'IT, le digital, le numérique : Une entrée libre/rassurante et une sortie libre/prometteuse.

Entretien avec M. Reda Bakkali, PDG du groupe INEOS Cyberforces

INEOS Cyberforces est un groupe d'entreprises de services numériques spécialisé dans le domaine du Cloud, des réseaux et de la cybersécurité. L'IT constitue donc le cœur de métier du groupe et ses ressources humaines, le point focal de son avantage compétitif. Nous avons interrogé son PDG en tant qu'observateur privilégié du marché des compétences IT et de ses évolutions.

Le marché des profils IT semble marqué par une forte attrition et volatilité des ressources, accompagnée par une forte inflation salariale. En tant qu'opérateur IT, Quel état des lieux pouvez-vous établir ?

Le marché IT au Maroc est particulièrement difficile. Nous identifions au moins 3 facteurs ayant contribué à l'aggravation de l'attrition et de la volatilité des ressources IT.

D'une part, les grandes SSII captives de groupes internationaux, du fait du marché adressé, ont des marges de manœuvre salariales dont nous ne disposons pas, au risque de proposer des offres plus avantageuses par rapport à la moyenne du marché, créant de facto une inflation salariale, mais leur permettant d'absorber leurs besoins en ressources.

Un autre facteur important de volatilité est le recours accéléré depuis ces 5 dernières années aux freelances par les grands donneurs d'ordre, notamment au sein de leurs digital factory. Il s'agit d'une population encore plus volatile. Mais les entreprises consommatrices de freelances se sont aperçues des risques encourus, comme ceux liés à la confidentialité des données ou à la continuité du savoir en interne. Les banques et les opérateurs télécom en particulier sont en effet de véritables opérateurs digitaux, de plus en plus sensibles à la préservation et à la résilience de l'écosystème IT.

Un troisième facteur important d'attrition des compétences est l'aspiration des talents par les pays étrangers, soutenue par certaines conventions qui ont facilité le recrutement de milliers de techniciens et d'ingénieurs à l'étranger et en particulier en Europe. Ceci concourt à entretenir ou à aggraver l'inflation salariale. Ce sont néanmoins des considérations qui dépassent le simple marché de l'emploi, puisqu'il y a également des facteurs liés à l'attractivité territoriale, entre autres.

L'ensemble de ces facteurs est transcendé par des considérations volumétriques : le Maroc ne produit tout simplement pas autant de talents IT qu'il en faudrait.

Dans quelle mesure cette situation freine-t-elle vos ambitions stratégiques ?

Il y a une inflation salariale injustifiée des métiers IT, à tel point que le Maroc est parfois plus cher que des pays comme le Portugal ou l'Espagne pour certains profils.

Dans notre modèle opérationnel, le capital humain est par définition le principal facteur de production et l'inflation de la masse salariale peut difficilement être absorbée par l'augmentation de nos taux journaliers et donc de nos prix, au risque de fragiliser notre compétitivité. Si nous suivons inconsidérément ce mouvement, nous risquons d'ouvrir une

Boîte de Pandore et d'affecter notre EBITDA, car les taux journaliers restent globalement stables. A terme, ce n'est pas durable et cela risque de freiner notre ambition stratégique. Nous résistons et, malgré la pression, cherchons à maîtriser le taux d'augmentation des salaires. Nous sommes d'abord drivés par une stratégie de croissance organique et nous commençons à toucher aux limites du marché. On ne sait pas correctement alimenter nos besoins de recrutement, au risque d'obérer nos ambitions stratégiques.

De manière générale, quelle est votre stratégie en matière de gestion des talents et quelles mesures avez-vous entreprises pour en assurer le caractère durable et inclusif ?

Le cœur de notre politique du capital humain, c'est de mettre les collaborateurs sur des projets à forte valeur ajoutée. Nous vendons des perspectives de carrière et refusons de nous laisser aller à des augmentations soutenues et injustifiées des salaires.

Nous cherchons à acquérir les compétences au bon coût, sans faire des salaires le principal facteur différentiant. Nous avons d'ailleurs l'exemple de jeunes ingénieurs ayant quitté le Maroc pour des offres salariales équivalentes, mais avec la perspective de voir leurs compétences employées sur des projet plus intéressants. Il faut offrir des projets à forte valeur ajoutée, c'est la clé de l'attractivité et de la rétention. Nous avons des compétences certifiées à l'international, nous essayons avant tout de les valoriser. C'est le principal levier, un collaborateur que vous positionnez sur des projets d'ampleur sera moins enclin à quitter l'entreprise pour une offre salariale de 5% supérieure.

Nous misons beaucoup sur l'innovation au niveau de nos différents processus RH, tant au niveau du recrutement, de la formation que du parcours collaborateur au sein du groupe. Il faut avoir sortir des

sentiers battus et quitter les approches trop standard. Par ailleurs, nous cherchons à être à l'écoute de nos collaborateurs, et pas uniquement de la première ligne managériale. Nous valorisons les collaborateurs et les managers qui se distinguent et qui ont créé de la valeur et de la satisfaction chez nos clients. L'écoute et la communication sont au cœur de notre démarche.

Quelles initiatives à l'échelle de l'écosystème IT au Maroc devraient être conduites (ressources partagées) ? Quelle contribution attendez-vous de la puissance publique ou des acteurs du marché en termes de législation, de formation, d'investissement ?

Si tant est qu'il y ait un écosystème, nous ne percevons pas encore la maturité nécessaire à un partage des ressources. Nous sommes parfois amenés, avec des confrères, à élaborer des réponses conjointes à des consultations et de partager des ressources mais cela reste une réponse à quelques besoins momentanés.

Nous avons besoin d'une vision sectorielle forte, comme celle qui a été impulsée il y a près de 20 ans sur certains métiers mondiaux. La stratégie Maroc Digital 2030 a posé les premiers jalons, il faut désormais bâtir de manière systémique et surtout collégiale. Par ailleurs, aujourd'hui, les projets à forte valeur ajoutée ne sont pas suffisamment confiés aux acteurs locaux, opportunité qui leur permettrait de mieux positionner leurs collaborateurs, de leur confier des projets très valorisants, et d'accroître ainsi leur attractivité. Il y a trop de recours aux acteurs internationaux. Les instruments mis en place par l'Etat restent à renforcer, notamment en termes de leviers académiques, économiques et fiscaux (crédit d'impôt recherche par exemple). Il serait opportun, à titre d'exemple, de mettre sur pied un observatoire national des métiers, doté d'une gouvernance transverse, qui offrirait une vision consolidée et la possibilité de conduire à l'échelle nationale une gestion prévisionnelle des emplois et compétences. La difficulté est dans l'inadéquation entre des programmes de formation longs à concevoir et à déployer et des évolutions accélérées des technologies et des compétences exigées, malgré certaines initiatives qui ont commencé à émerger dans ce sens. Pourquoi ne pas développer des centres d'excellence dans la formation et la recherche, dans le cadre d'une approche territoriale au service des entreprises, de leur écosystème et de la rétention des talents ? Il faudrait pouvoir s'inspirer plus fortement de certaines expériences et mesures étrangères, comme la mise en place de passeports talent par exemple, ou le déploiement de clusters technologiques territoriaux associant universités, entreprises et acteurs publics. Aujourd'hui, la stratégie Maroc Digital 2023 a vu le jour, nous espérons fortement que son exécution pourra répondre à certaines de ces problématiques

En tant qu'opérateur, nous investissons sur les jeunes, supportons l'effort de les former malgré le fort niveau de turn-over. Nous jouons le rôle d'école. C'est notre vocation.

9. Lu et vu ailleurs : expériences et initiatives publiques

L'AUSIM a identifié dans la bibliothèque de l'OCDE sur les Talents et compétences numériques pour le secteur public un certain nombre d'initiatives gouvernementales pouvant inspirer l'écosystème marocain des compétences IT.

Review de la fonction publique australienne

En mai 2018, le gouvernement australien a commandé une étude pour évaluer si la fonction publique australienne (APS) était adaptée à ses objectifs. Le processus a mobilisé plus de 11 000 personnes et organisations et plus de 400 consultations pour conclure qu'une transformation du service public était nécessaire pour obtenir de meilleurs résultats. Cela ne voulait pas dire que l'APS était condamnée, mais que le statu quo qu'elle entretenait était insuffisant pour préparer les changements et les défis qui s'annoncent au cours de la prochaine décennie. La 32e recommandation de l'étude était la suivante :

Rationalisez la gestion et adoptez les meilleures pratiques de travail pour réduire la hiérarchie, améliorer la prise de décision et apporter l'expertise et les ressources APS appropriées.

Les directives de mise en œuvre exigeaient que les structures de gestion ne comportent pas plus de niveaux organisationnels que nécessaire, de manière à permettre une prise de décision au niveau pratique le plus bas avec des périmètres de contrôle reflétant le type de travail géré, des structures offrant la flexibilité nécessaire pour répondre aux changements selon le niveau et la nature du travail.

Source : Gouvernement du Commonwealth d'Australie (2019). Notre fonction publique, notre avenir. Examen indépendant de la fonction publique australienne.

Le Capability Framework – Royaume Uni

L'agence gouvernementale britannique en charge du digital a construit un référentiel de compétences offrant un cadre de référence pour la gestion des profils IT, décrivant les filières et fonctions, les chemins de carrière et les compétences requises à chaque niveau.

Exemple – compétences requises pour le rôle de Service Designer
(Source : Government Digital Service (- 2020)

- **Travail agile.** Vous connaissez la méthodologie agile et les façons dont vous pouvez appliquer les principes dans la pratique. Vous pouvez faire preuve d'ouverture d'esprit ; vous comprenez l'importance de l'itération et pouvez la réaliser rapidement. (Niveau requis : sensibilisation)
- **Communication :** vous savez traduire des concepts techniques en langage non technique et savez adapter les modes de communications requis selon les parties prenantes internes et externes. (Niveau requis : sensibilisation)
- **Collaboration :** vous comprenez le travail des autres et l'importance de la dynamique d'équipe, de la collaboration et du feedback. (Niveau requis : sensibilisation)
- **Vision digitale :** vous démontrez une connaissance des principes de conception, de technologie et de données. Vous êtes engagé dans des projets de conception et savez définir des priorités. Vous comprenez Internet et la gamme de choix technologiques disponibles. (Niveau requis : sensibilisation)
- **Conception :** fondée sur des preuves et sur le contexte. Vous connaissez la valeur de la conception fondée sur des preuves et que la conception est un processus. (Niveau requis : sensibilisation)

- **Facilitation des décisions et des risques** : vous identifiez les conflits techniques et les décrivez de manière pertinente à la fois pour vos pairs directs et pour les parties prenantes locales. Vous pouvez travailler en collaboration tout en apportant un argumentaire et des recommandations.

(Niveau requis : sensibilisation)

- **Leadership et orientation** : vous vous engagez à respecter les bonnes pratiques convenues pour l'équipe, à former les nouveaux arrivants et à remettre en question le travail de qualité inférieure des pairs. Vous pouvez recommander des décisions et décrire le raisonnement qui les sous-tend. Vous pouvez identifier et dénouer les différends techniques entre les pairs directs et les parties prenantes locales. Vous connaissez l'importance de la dynamique d'équipe et de la collaboration. Vous comprenez l'importance du feedback.

(Niveau requis : sensibilisation)

- **Prototypage en code** : vous avez une connaissance de base du fonctionnement d'Internet. Vous pouvez utiliser des outils et modifier du texte. Vous pouvez modifier du code existant et le « réutiliser ». (Niveau requis : sensibilisation)

- **Prototypage** : vous connaissez le prototypage et pouvez expliquer pourquoi et quand l'utiliser. Vous savez travailler dans un environnement ouvert et collaboratif, par exemple en travaillant en binôme. (Niveau requis : sensibilisation)

- **Pensée stratégique** : vous connaissez le contexte stratégique de votre travail et pourquoi il est important. Vous soutenez la planification stratégique en termes de support administratif. (Niveau requis : sensibilisation)

- **Orientation user** : vous pouvez identifier les besoins et dialoguer avec les users ou les parties prenantes pour rassembler les preuves des besoins des users. Vous comprenez et pouvez définir des recherches qui correspondent aux besoins des users. Vous pouvez utiliser des données quantitatives et qualitatives sur les users pour transformer l'orientation user en résultats. (Niveau requis : gestion courante).

Créer une culture de l'apprentissage numérique au sein des administrations

L'Académie numérique du Canada

L'Académie numérique de l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) a été créée en 2018 dans le but d'enseigner aux fonctionnaires fédéraux du Canada les compétences, les approches et l'état d'esprit numérique nécessaires pour transformer les services publics à l'ère numérique d'aujourd'hui.

Dans le cadre de ses activités, l'Académie réunit des partenaires de différentes sphères, dont le gouvernement, le milieu universitaire et le secteur privé, en mettant l'accent sur la collaboration et le partage de connaissances et d'expérience. L'Académie offre des possibilités d'apprentissage générales et spécialisées, en présentiel et en ligne, à destination de fonctionnaires de tous niveaux.

Source : Gouvernement du Canada (2020), Académie numérique.

Compétences numériques pour l'administration publique en Italie

« Compétences numériques pour l'administration publique » a été une initiative promue par le ministère italien de l'Administration publique dans le cadre du Programme opérationnel national « Gouvernance et capacité institutionnelle 2014-2020 ». Il a visé à doter tous les employés publics de compétences numériques communes, en mettant en œuvre une détection structurée des lacunes en matière de compétences numériques et une formation ciblée et efficace.

Considérant le rôle joué dans l'accompagnement de la transition numérique de l'administration publique, le Département de l'administration publique s'est donné pour objectif de :

- Établir une base commune de connaissances et de compétences technologiques et d'innovation pour les fonctionnaires et agents publics ;

- Renforcer les capacités de l'administration publique efficace grâce à des formations sur les compétences numériques, dispensées principalement en mode e-learning et personnalisées sur la base d'une enquête structurée et homogène sur les besoins réels de formation ;

- Développer les connaissances numériques des employés publics pour mettre en œuvre les principes de citoyenneté numérique, les initiatives d'e-gouvernement et le gouvernement ouvert ;

- Promouvoir la cartographie des compétences dans les administrations à différents niveaux de gouvernement, et promouvoir ainsi des politiques RH plus efficaces.

L'initiative a reposé sur trois éléments principaux :

- Le programme, qui décrit l'ensemble des connaissances et des compétences, organisé par domaines thématiques et niveaux de compétence, qui caractérisent l'ensemble minimal de compétences numériques que chaque employé du secteur public devrait posséder pour pouvoir travailler facilement dans une administration publique de plus en plus numérique ;

- La plateforme Web, qui fournit des outils pour les tests de vérification des compétences et l'évaluation de l'apprentissage post-formation sur la base du programme, ainsi que pour la sélection des modules de formation les plus appropriés aux besoins de connaissances identifiés ; la plateforme aide également les administrations à planifier, gérer et suivre des parcours de développement des compétences efficaces en fonction de leurs besoins organisationnels ;

- Le catalogue, qui rassemble des modules de formation sur les domaines de compétences décrits dans le programme, vise à combler les lacunes en matière de compétences numériques détectées lors de la phase d'autotest.

Formation à l'innovation dans l'administration publique slovène

En Slovénie, le ministère de l'administration publique organise une « formation à l'innovation dans l'administration publique ». Cette formation vise à changer l'approche du flux de travail, de la résolution des problèmes et de la conception de meilleures solutions par une communication efficace. Le programme modifie activement la culture administrative pour mettre en œuvre des fonctions et des services numériques de meilleure qualité. Le programme est réalisé en personne et à distance.

Les objectifs de la mise en œuvre du programme sont les suivants :

- Sensibiliser à l'importance d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances en termes de méthodes de travail alternatives pour permettre une réponse plus agile et efficace aux exigences de l'environnement ;

- Acquérir des compétences pour relever les défis de manière créative et concevoir des solutions en utilisant différentes méthodes et approches axées sur l'utilisateur et acquérir des compétences dans différentes manières de communiquer (présentation plus efficace des idées, des résultats...) et dans la gestion des processus de communication de groupe.

Méthode pour augmenter la part des femmes dans les professions des TIC – Estonie

En 2019, l'Estonie a lancé un projet de recherche de 18 mois dirigé par le ministère des Affaires sociales qui se concentre sur le développement et le pilotage de méthodes d'incitation pour augmenter la part des femmes parmi les étudiants et les employés du secteur des TIC. Le projet est cofinancé par le ministère des Affaires sociales et le Conseil estonien de la recherche. Les actions suivantes font partie de l'étude :

- Dresser un état des lieux sur la base d'études et d'analyses existantes (notamment les choix éducatifs des filles et des femmes, l'abandon scolaire dans le secteur des TIC, les progrès sur le marché du travail...), en cartographiant les raisons possibles du faible nombre de femmes dans le secteur des TIC. Une étude qualitative auprès des principaux groupes de parties prenantes a été réalisée.

- Présenter des propositions de méthodes d'incitation dans le but d'augmenter le nombre de femmes dans les TIC, y compris dans la gestion. Ces méthodes ont été testées pendant plus de 9 mois.

- Après la phase pilote, réaliser une analyse de la mise en œuvre des méthodes de nudging (coup de coude) comme base d'un rapport final et de recommandations sur l'utilisation future des méthodes de nudging.

Programme des « free agents » au Canada

Le programme des « free agents » a été lancé en 2016 comme nouveau modèle de mobilisation de la main-d'œuvre. Il offre aux fonctionnaires la liberté de choisir un travail qui correspond à leurs compétences et à

leurs intérêts et leur permet d'apporter une contribution significative. Il aide également les gestionnaires qui cherchent à acquérir rapidement et facilement les meilleurs profils dotés de compétences émergentes et essentielles pour répondre à court-terme à leurs besoins.

Code de bonnes pratiques technologiques du Royaume-Uni

Le Code de bonnes pratiques technologiques est un outil destiné à tous les projets ou programmes technologiques. Il recommande aux fonctionnaires de prendre en compte chaque point, d'aligner le projet ou le programme sur les points obligatoires et de suivre autant de points restants que possible. Plus les stratégies d'une organisation s'alignent sur le Code de bonnes pratiques technologiques, plus elle en tire profit.

Le respect du Code de bonnes pratiques technologiques permet d'introduire ou de mettre à jour la technologie afin qu'elle :

- Réponde aux besoins des utilisateurs, sur la base de recherches menées auprès d'eux
- Soit plus facile à partager au sein du gouvernement
- Soit facile à entretenir
- Soit évolutive
- Soit moins dépendante de fournisseurs tiers uniques
- Offre un meilleur rapport qualité-prix

Le Code de bonnes pratiques technologiques contient des conseils et des études de cas pour aider les fonctionnaires à migrer de l'infrastructure existante et à gérer le cycle de vie complet de leur technologie.

10. Recommandations pour une meilleure gestion des compétences IT & digitales

Pour une entreprise digitalement compétitive

1) Adoptez une approche Human Centric dans votre marque entreprise

Une entreprise qui valorise son capital humain, qui gratifie les efforts, communique autour des exploits de ses collaborateurs, demande l'avis de ses collaborateurs dans un processus d'amélioration continue, utilise les réseaux sociaux pour promouvoir la culture Human Centric à laquelle elle croit est une entreprise qui attire les talents et ont envie d'y rester.

2) Dites oui, à un capital humain diversifié, inclusif et durable

Les valeurs d'une entreprise ont évolué pour adopter les objectifs de développement durable (ODDs), dont :

- L'ODD 5 : Égalité entre les sexes.
Comme lecture dans le monde de l'entreprise : Assurer l'égalité des chances, l'égalité dans l'évolution des plans de carrière et des rémunérations.
- L'ODD 8 : Accès à des emplois décents.
Comme projection dans le monde de l'entreprise, assurer une adéquation entre l'offre et la demande.
- L'ODD 7 : Recours aux énergies renouvelables, l'ODD 13 : Lutte contre le changement climatique
Comme exemple au sein de l'entreprise : Mettre en place une politique RSE, des pratiques Green IT etc.

3) Mettez sur l'attractivité de votre environnement de travail

- Quitter ou rester dans une entreprise dépend en grande partie de la qualité de l'environnement de travail offerte.
- Un environnement de travail sain, stimulant, qui attise la curiosité des collaborateurs en permanence, qui les fait participer dans des missions variées et des projets innovants est un cadre propice à l'évolution à la fois du collaborateur et de l'entreprise. Par exemple, des labs d'innovation, des ateliers learning by doing etc.
- Loin du micro-management, une entreprise qui accorde de l'autonomie aux collaborateurs pour accomplir certaines missions, peut s'étonner des résultats.
- La rémunération est aussi un point d'attractivité essentiel pour le collaborateur. Proposez une offre de vie adaptée au talent en face, au-delà de la rigidité des grilles salariales.
- La mobilité interne, un plan de carrière défini un système d'évaluation de performance agile et à double sens, représentent des leviers d'un environnement de travail idéal pour les talents.
- Enfin, une entreprise qui se soucie du bien-être de ses collaborateurs et de l'équilibre vie professionnelle/personnelle de ses derniers est une entreprise recherchée par les talents.

4) Investissez davantage dans la formation continue

- La formation continue est l'un des piliers d'une stratégie de gestion des talents efficace.
- Elle peut prendre différentes formes, pour offrir plus de flexibilité aux collaborateurs et à s'adapter aux contraintes de chacun, formations en ligne, présentielles ou mixtes.
- Elle peut être personnalisable selon le parcours de chaque collaborateur, à ses besoins spécifiques et aux évolutions technologiques.
- Elle peut s'instaurer de différentes manières dont la création de communautés de mise en pratique et partage des connaissances, des programmes de mentorat etc ; ...

5) Tirez parti de la puissance des nouvelles technologies, dont l'analyse prédictive et l'IA

Le capital humain d'une entreprise et tout son cycle de vie génère une source de données importantes cumulées sur des années. Ces données, peuvent être transformées en modèles prédictifs de l'avenir des compétences et des talents au sein de l'entreprise, aidant ainsi à améliorer les stratégies de gestion des talents et à rectifier les dispositifs mis en place.

Dans un autre registre, l'IA générative est de plus en plus utilisée de façon formelle ou informelle au sein des entreprises, autant en tirer parti et réfléchir et investir dans une stratégie IA adaptée au contexte de l'entreprise.

6) Soyez conscient de l'importance de maintenir une santé mentale saine dans un environnement de travail hyper connecté

La « surutilisation » des nouvelles technologies au sein d'un environnement de travail et également dans la vie privée a été prouvée, peut avoir une incidence néfaste sur la santé mentale.

L'entreprise est face à un défi de modérer l'utilisation des outils technologiques par ses collaborateurs en mettant en place les dispositifs nécessaires, entre autres, une sensibilisation à la surconsommation des outils médias, une limitation du temps de travail devant les écrans et dans les salles à haute fréquence, une politique face aux attaques cyber, nouer des partenariats avec des professionnels dans le domaine (thérapie par exemple...).

Pour une nation à fort impact digital

7) Soutenez la formation initiale et continue

- Introduire les nouvelles technologies dès jeune âge et tout au long de la formation initiale. Outiller les écoles par l'infrastructure matérielle et logicielle nécessaire pour créer un environnement propice à l'innovation et introduire l'outil digital comme un moyen de facilitation de l'apprentissage notamment l'intelligence artificielle générative.

- Encourager les écoles à organiser des compétitions dans le thème afin de répondre à des problématiques réelles.

- Former et sensibiliser l'enseignant aux nouvelles technologies.

- Adapter la formation continue et la formation des cycles supérieurs aux besoins du marché du travail.

- Mettre en place des programmes de financement de la formation notamment pour ce qui est du Upskilling, reskilling et le cross-skilling.

- Se baser sur des observatoires des compétences et métiers pour suivre l'évolution des besoins en compétences.

- Investir dans des dispositifs de certifications reconnues par secteur.

8) Développez la culture de l'entrepreneuriat

Le talent entrepreneur d'aujourd'hui, créera de l'emploi à d'autres talents et ainsi de suite.

Des programmes de mentorats de haut niveau pour les jeunes entrepreneurs.

Des programmes de financement participatif pour se développer rapidement.

De l'échange autour des success stories et failure stories...car la pérennisation de l'entreprise est un véritable souci de nos jours.

9) Développez un écosystème numérique solide

La start-up est l'avenir d'une nation qui a de l'impact et ce, dans tout secteur confondu. La soutenir via des programmes riches et des incitations adaptées, d'une infrastructure favorisant la créativité et l'innovation est devenue le cheval de bataille de la dynamisation de l'économie numérique.

Sans oublier, le financement des projets de recherches et de développement dans une vision long-termiste.

Favoriser la mobilité professionnelle en encourageant le développement des réseaux professionnels.

Faciliter la reconnaissance des compétences à l'étranger et vice-versa.

10) Simplifiez davantage les procédures administratives

Le processus de dépôt de brevet pour protéger les innovations doit être aussi fluide que la création d'entreprise ou la tenue de la fiscalité d'une entreprise quel que soit son statut juridique.

En conclusion, les dispositifs tirés des témoignages, la dynamique que crée la stratégie nationale Maroc Digital 2030 autour de la gestion des talents, l'ensemble des recommandations formulées ici, démontrent une volonté incontestable à agir, mais ensemble, pour le rayonnement du Maroc.



TALENTS NUMÉRIQUES
AU MAROC ★
Enjeux, politiques et perspectives.

AUSIM
beyond digital

LIVRE BLANC
Octobre 2024

www.ausim.ma

TALENTS NUMÉRIQUES
AU MAROC 
Enjeux, politiques et perspectives.

AUSIM
beyond digital

LIVRE BLANC
Octobre 2024