



LA REVOLUTION NUMERIQUE AU MAROC : QUELS EFFETS SUR L'EMPLOI ?

THE DIGITAL REVOLUTION IN MOROCCO: WHAT EFFECTS ON EMPLOYMENT?

BENAINI NAOUAL

Maitre de conférences habilité

Laboratoire Universitaire de Recherche en Instrumentation et Gestion des Organisations

Université Mohammed Premier-Oujda

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques & Sociales

n.benaini@ump.ac.ma

OUARRAOUI BOUCHRA

Maitre de conférences habilité

Laboratoire d'Économie Sociale Solidaire et Développement Local

Université Mohammed Premier-Oujda

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques & Sociales

Bouchra.ouarraoui@ump.ac.ma

RESUME

La vague de digitalisation des économies est considérée comme la quatrième révolution industrielle, créatrice d'opportunités socio-économiques, mais qui requière de nombreuses adaptations au niveau des politiques menées afin de bénéficier de ses bienfaits. Le Maroc a rapidement pris conscience de ses enjeux et s'est engagé sur la voie de la transformation digitale depuis des années, en mettant en œuvre des programmes nationaux pour soutenir le développement du Digital. Le processus de la digitalisation s'est accéléré par les solutions digitales appliquées afin de limiter les retombées de la crise sanitaire sur l'économie marocaine. Néanmoins des obstacles persistent car la transformation digitale est tributaire de talents dans le domaine. D'un côté, des professions connaissent des mutations technologiques, certaines apparaissent et d'autres disparaissent. De l'autre côté, des nouveaux usages de recrutement et de recherche d'emploi s'installent. Dans notre article, nous cherchons à savoir comment la politique de digitalisation adoptée par le Maroc affecte le marché de travail. Pour cela, nous avons abordé la nécessité de doter le capital humain en compétences digitales. Ensuite nous avons synthétisé et analysé les études qui ont porté sur l'évolution du processus de recrutement ainsi que sur les nouveaux modes de recherche d'emploi. Notre ambition est de faire un état des lieux et détecter certains obstacles qui entravent la réussite de la politique de digitalisation. Et finalement débattre certaines propositions pour faire de la digitalisation un levier de l'emploi.

Mots-clés : Politique de digitalisation, compétences digitales, emploi, recrutement.



ABSTRACT

The wave of digitalization of economies is considered the fourth industrial revolution, creating socio-economic opportunities, but which requires numerous adaptations in the policies implemented in order to benefit from its benefits. Morocco quickly became aware of its challenges and has been committed to the path of digital transformation for years, by implementing national programs to support the development of Digital. The digitalization process has been accelerated by digital solutions applied to limit the impact of the health crisis on the Moroccan economy. However, obstacles persist because digital transformation depends on talent in the field. On the one hand, professions are experiencing technological changes, some appear and others disappear. On the other hand, new recruitment and job search practices are taking hold. In our article, we seek to know how the digitalization policy adopted by Morocco affects the labor market. To do this, we addressed the need to equip human capital with digital skills. We then synthesized and analyzed the studies which focused on the evolution of the recruitment process as well as new job search methods. Our ambition is to take stock of the situation and detect certain obstacles that hinder the success of the digitalization policy. And finally debate certain proposals to make digitalization a lever for employment.

Key-words : Digitalization policy, digital skills, employment, recruitment

1. INTRODUCTION

Dans un monde de plus en plus connecté, le numérique est indispensable au bon fonctionnement de l'économie d'un pays. D'autant plus que durant la crise sanitaire, il s'est révélé être un outil efficace permettant de garantir une conservation minimale de la production et une continuité des services publics et privés. Conscient de ces défis, le Maroc s'est engagé durant la dernière décennie sur la voie de la digitalisation et l'a placée au cœur de la transformation de son économie. C'est d'ailleurs l'une des cinq paris du Nouveau Modèle de Développement, vue comme levier stratégique indéniable de l'emploi et de la croissance économique.

Or la digitalisation de l'économie marocaine requière de nombreuses adaptations au niveau des politiques menées afin de bénéficier de ses bienfaits. Car elle n'est pas sans risques et des obstacles persistent, freinant l'entrée de plein pied du pays dans l'ère digitale.

Au niveau de l'emploi, les nouveaux usages de la technologie entraînent des changements profonds : Des emplois seront supprimés, d'autres seront redéfinis en termes d'activités et de compétences, les entreprises ont de plus en plus mal à trouver des profils adéquats à leurs besoins et plusieurs jeunes diplômés n'arrivent pas à accéder au marché de l'emploi. En réalité, ce problème ne date pas d'aujourd'hui. Le taux de chômage des jeunes entre 25 ans et 34 ans s'est établi à 20,6 % en 2023 (19,2% en 2022). Celui des diplômés était de 19,7% (18,6% en 2022) (HCP, 2023, p.5).

Au milieu de ce nouveau contexte, la question principale qui se pose est : Comment la politique de digitalisation adoptée par le Maroc redéfinit-elle le marché de travail en matière de compétences requises, de pratiques de recherche d'emploi et de recrutement ?

Pour répondre à cette question, nous nous sommes basés sur les écrits en la matière, et sur une synthèse de quelques études réalisées par des chercheurs marocains sur l'impact de la digitalisation de l'économie sur l'emploi et sur les compétences requises.



Nous avons d'abord exposé les étapes de digitalisation adoptée par le Maroc. Ensuite nous avons évoqué les mutations du capital humain. Puis nous avons expliqué les évolutions qui ont affecté la recherche d'emploi et le recrutement.

Notre objectif est de tirer des enseignements sur l'évolution du paysage de l'emploi et sur les besoins en compétences technologiques pour proposer finalement des recommandations permettant de préparer une génération compétente en digital.

2. POLITIQUE DE DIGITALISATION AU MAROC

Au Maroc, la digitalisation a connu une grande évolution impulsée par l'explosion du marché de l'Internet dont le nombre d'abonnés a atteint 35 574 millions en 2022. Soit une augmentation de 8,3 % par rapport à 2021 (HCP, le Maroc en chiffre 2023, p. 95). Ce qui a fait du Maroc le deuxième pays le plus rapide en Afrique en matière de transformation numérique, derrière l'Afrique du Sud (Ndiongue, 2022).

2.1. Historique de la digitalisation au Maroc

Depuis l'introduction de l'Internet au Maroc en 1995, plusieurs améliorations des infrastructures de télécommunications et des réseaux ont été réalisées, accompagnées par des lois adaptées. De même, des programmes et des stratégies nationaux ont été adoptés pour soutenir la digitalisation. Nous citons les plus récents :

2009 : Lancement du programme « Maroc Numeric 2013 » ;

2016 : Lancement de la stratégie « Maroc digital 2020 » et création d'une agence gouvernementale dédiée à la digitalisation de l'administration et des PME ;

2017 : Création de l'Agence de Développement du Digital (ADD) chargée de mettre en œuvre la stratégie numérique du Maroc en cohérence avec les stratégies sectorielles et territoriales en cours. C'est dans ce cadre qu'il a été demandé à l'Agence en 2019 de rédiger une note pour proposer au Gouvernement des orientations générales à suivre en matière de digitalisation pour le développement du Digital au Maroc à horizon 2025 ;

2022 : Lancement de l'initiative « Morocco Tech » lors d'une cérémonie dédiée, organisée à Rabat par le ministère de la transition numérique et de la réforme de l'administration. Il s'agit d'une marque nationale de promotion du secteur digital marocain, mobilisée par différents acteurs de l'écosystème digital marocain (startups, décideurs, investisseurs);

2024 : Lancement de la stratégie Digital Morocco 2030, qui trace les grandes lignes de la transformation numérique du Maroc. Elle expose les ambitions, les objectifs et les initiatives clés visant à positionner le Maroc comme un leader régional dans le domaine du digital.

Pour réussir la transformation digitale, le gouvernement marocain a mis et continue de mettre en place plusieurs projets et mécanismes de numérisation de l'administration et des services publics, facilitant l'accès aux usagers.

De leur côté, puisque Internet est bien ancré dans le quotidien des consommateurs, les entreprises ont été contraintes à changer radicalement leur mode de fonctionnement ; elles ont adopté les nouvelles technologies de l'information et de la communication et mis en place des stratégies de marketing digital. Notamment pour attirer l'attention sur la toile, améliorer leur notoriété et faire face à la concurrence.

En effet, plus de la moitié des entreprises au Maroc possèdent un site Internet, mettant ainsi en évidence une forte dynamique de digitalisation.



Tableau 1 : Proportion d'entreprises disposant d'un site internet au Maroc

Types d'entreprises	Proportion
Grande entreprise	74 %
Moyenne entreprise	71 %
Petite entreprise	67 %
Total	69%

Source : Adapté de la Commission de l'Union Africaine/OCDE (2021)

2.2. Positionnement du Maroc en matière de digitalisation de l'économie

Malgré les avancées, il y a lieu de noter l'existence d'une réelle fracture numérique que la crise de Covid-19 a mis en exergue et qui a eu, en particulier, pour effet d'exclure environ un marocain sur six de la transformation digitale (Agence Nationale de la Réglementation de la Télécommunication, 2020). Le tableau ci-dessous présente le classement du Maroc au niveau africain et mondial en matière de transformation numérique.

Tableau 2 : Positionnement du Maroc selon quelques indicateurs digitaux

Indices et année d'évaluation	Critères de mesure	Rang au niveau africain	Rang mondial rapporté au nombre de pays évalués	Sources
Indice d'évolution digitale 2017	Fourniture réseaux, intérêt des consommateurs pour les technologies numériques, environnement institutionnel et innovation	2	50/60	Chakravorti and Chaturvedi, 2017, p.21
Indice de préparation numérique 2021	Besoins élémentaires, investissements publics et privés, facilités de faire des affaires, capital humain, environnement des start-up, appropriation et infrastructure technologique	3	77/146	Cisco Global Digital Readiness Index 2021
Indice de Qualité de vie numérique 2021	Cybersécurité, infrastructure électronique, qualité internet, Accessibilité internet, e-gouvernement.	6	84/110	Digital Quality of Life Index 2021
Indice de Compétitivité digitale 2021	Écosystème numérique et état d'esprit	3	8/14 pays de la région MENA	European Center for Digital Competitiveness 2021, p.96

Sources : Élaboré par nos soins



Sources : Élaboré par nos soins

➤ Enseignements tirés

Les personnes interrogées s'accordent sur le rôle incontournable de l'Internet dans la recherche d'emploi. Les sites d'offres d'emploi y sont surabondants (ANAPEC, ReKrute, Indeed, Dream-job, Maroc. Annonces...). En plus ils sont gratuits pour les postulants, ce qui leur permet de multiplier les candidatures pour être plus visibles auprès des recruteurs. De même, les réseaux sociaux deviennent de plus en plus attractifs pour les chercheurs d'emploi. Mais pour ReKrute, les sites de recrutement en ligne apportent plus de satisfaction aux candidats que les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn par exemple). Ils sont considérés plus faciles d'utilisation.

Certes, la digitalisation a induit des répercussions positives sur l'efficacité de la procédure de recherche d'emploi, mais elle nécessite un degré de maîtrise et affronte d'énormes obstacles d'ordres : financier, technique, conceptuel, linguistique, rédactionnel, procédural, psychologique et sécuritaire. En plus des obstacles liés à la gestion des offres par les recruteurs (la non mise à jour des offres d'emplois par les recruteurs, l'absence du feed-back aux candidatures, des annonces incomplètes...)

Mais les obstacles les plus marquants concernent la non maîtrise des outils digitaux dans la recherche d'emploi et l'insuffisance des compétences liées au Digital.

D'ailleurs la majorité des jeunes lauréats ont approuvé un large besoin en formation sur l'utilisation de ces nouveaux canaux de recherche d'emploi. Ils n'arrivent même pas à perfectionner leurs CV pour optimiser les chances d'être détecté rapidement par un logiciel ATS (Applicant Tracking System) utilisé par la majorité des entreprises. Alexandra Montant, DGA de Rekrute explique : « Lorsqu'une annonce est postée, l'entreprise peut décider d'intégrer dans son annonce des mots clés comme par exemple le domaine de compétences, le salaire, l'ancienneté à un poste. Le logiciel intégrera alors ces paramètres et triera automatiquement l'ensemble des candidatures répondant à ces critères dans la CVthèque, permettant ainsi d'éviter de perdre du temps sur les CV indésirables » (ReKrute, 2017).

4.2. Utilisation des moyens digitaux par les recruteurs au Maroc

L'e-recrutement se développe de plus en plus au Maroc et devient visible dans l'environnement des entreprises marocaines. Il désigne la digitalisation du processus de recrutement via des plateformes numériques, depuis l'annonce de l'offre d'emploi jusqu'au traitement des entretiens, en passant par le tri des CV par des logiciels dédiés.

Selon Abdelkrim Sekkak, DRH dans une multinationale « avec le développement des systèmes d'information, le web, la venue de la génération Y qui est de plus en plus connectée, nous voyons de plus en plus d'annonces électroniques (plutôt que sur les journaux), soit via les réseaux sociaux ou via les sites de cabinets spécialisés en e-recrutement » (Habriche, 2017).

Nous présentons ci-dessous une synthèse de quelques études sur l'utilisation des outils digitaux par les recruteurs marocains.

Tableau 4 : Synthèse des études sur la digitalisation du processus de recrutement

Auteurs /année	Objectifs de l'étude	Principales conclusions
Echantillon		
<p>Benmahane et al (2018)</p> <p>Cabinets de recrutement et d'intérim</p> <p>Directeur de l'ANAPEC universitaire (UCD)</p>	<p>Apporter un éclairage quant à l'utilisation des nouvelles pratiques par les acteurs du marché de l'emploi à l'ère du digital, et voir si cela parvient à assurer l'insertion professionnelle</p>	<p>Les outils digitaux employés pour recruter</p> <p><u>Les sites d'emploi</u> : Maroc.Annonces 63.2%, Emploi.ma 42.1%, Rekrute 36.8%, intermédiation public ANAPEC 31.6%, Offres Emploi/ Menara 21.1%.</p> <p><u>Les sites carrières</u> : Seulement 30.8% des organisations disposent d'un espace dédié au recrutement sur leur propre site Web.</p> <p><u>Les réseaux sociaux</u> : LinkedIn 86.7%, Facebook 33.3%, Tweeter 13.3%.</p> <p>La formation sur la digitalisation</p> <p>88.5% des responsables RH n'a jamais bénéficié d'une formation spécifique aux nouveaux canaux de recrutement</p> <p>Les critères de sélection</p> <p>CV numérique format PDF, lettre de motivation, mail de motivation.</p>
<p>Alaoui Omari et Azzouzi (2020)</p> <p>51 PME marocaines</p>	<p>-S'enquérir sur l'état des lieux et les attitudes des PME marocaines vis-à-vis de la pratique du e-recrutement ;</p> <p>-Vérifier le niveau de digitalisation de leurs processus de recrutement ;</p> <p>-Identifier les sources les plus utilisées pour le recrutement en ligne ;</p> <p>-Identifier les avantages et inconvénients engendrés par la pratique d'e-recrutement ;</p> <p>-Relever les contraintes auxquelles les PME marocaines sont confrontées afin d'adopter cette pratique RH.</p>	<p>Processus d'e-recrutement</p> <p>-29,3% des PME digitalisent tout le processus de recrutement (annonce, réception des candidatures, pré-sélection, traitement des candidatures, et entretien) ;</p> <p>-24,4% digitalisent quatre étapes de ce processus (annonce, réception des candidatures, pré-sélection, et traitement des candidatures).</p> <p>Modes d'e-recrutement</p> <p>-Sites propres 61 % ;</p> <p>-Sites d'emploi 82,9 % ;</p> <p>-Réseaux sociaux 73,2%.</p> <p>Contraintes de l'e-recrutement</p> <p>-Coût de la solution digitale 50% ;</p> <p>-Incompétence digitale des candidats et des collaborateurs 42% ;</p> <p>-Coût des infrastructures et de mise en place.</p>



El Ouizgani (2020) 10 cabinets de recrutement et de conseil RH	Étude des pratiques d'e- Recrutement au Maroc et d'en évaluer les portées et les effets recensés par les spécialistes du recrutement	Moyens digitaux utilisés pour recruter -Réseaux professionnels 83% ; -Sites spécialisés pour le recrutement 66% ; -Réseaux sociaux 50%.
--	--	---

Sources : Élaboré par nos soins

➤ **Enseignements tirés**

La majorité des entreprises n'utilisent plus les canaux de diffusion classique. Elles digitalisent leurs processus de recrutement en entier ou en partie, en recourant aux sites d'emploi et aux réseaux sociaux (Linkedin.com, Emploi-public.ma, Dreamjob.ma, Rekrute.com, Alwadifa-Maroc.com, Emploi.ma, Marocannonces.com, Tectra.ma, Ifcarjob.com, Tik-tok Pro...). Elles profitent également des services des cabinets privés de recrutement et de l'ANAPEC.

De plus, nombreuses sont celles qui et se dotent de site web dédié au recrutement et où elles peuvent poster leurs offres d'emploi. Toutefois, les recruteurs affrontent certaines contraintes liées aux coûts des infrastructures de mise en place, et à l'incompétence digitale des candidats et des collaborateurs. L'absence de formation à la solution digitale des responsables RH en est un autre problème, car l'utilisation des moyens digitaux nécessite un certain niveau de compétences. Ainsi, une bonne partie du marché des talents n'est pas exploitée.

En conclusion, La transformation digitale présente de nombreuses opportunités pour le marché de travail, mais rencontre également des entraves à sa bonne réussite, nécessitant la mise en place de politiques adéquates.

5. MESURES PRECONISEES POUR PREPARER UNE NATION NUMERIQUEMENT COMPETENTE

Le Maroc a adopté en 2015 la stratégie nationale pour l'emploi à l'horizon 2025, avec quatre axes stratégiques :

- Promouvoir la création d'emploi ;
- Valoriser le capital humain ;
- Améliorer l'efficacité des programmes actifs de l'emploi et renforcer l'intermédiation du marché du travail ;
- Développer le cadre de gouvernance du marché du travail (SNE, 2015, p.13)

Or, le contexte dans lequel a été élaborée la SNE 2015-2025 n'est plus le même, car le digital a changé le paysage de travail, révolutionné le processus d'embauche et est devenu un outil phare dans la recherche d'emploi. Il a également révélé au grand jour un besoin en capital humain qualifié en matière de technologie de l'information et de la communication. Le Maroc a donc besoin d'une nouvelle stratégie nationale pour l'emploi.

En ce sens, nous formulons des propositions qui se focalisent sur la préparation du capital humain, pour ne pas reprendre celles suggérées par le conseil économique et social dans son avis « Vers une transformation digitale responsable et inclusive ». Mais aussi par l'ADD dans le cadre des « Orientations Générales pour le Digital au Maroc à horizon 2025 ».



5.1. Modernisation du système éducatif

Il ressort du diagnostic des faits réels et des résultats des études synthétisées que le problème d'employabilité des jeunes diplômés persiste et risque d'être amplifié.

Dans cette affaire, le premier pointé du doigt est le système éducatif à qui revient d'améliorer la connexion entre l'enseignement et les nouveaux besoins du marché du travail. En réalité, le Maroc doit se doter d'un plan national de formation en mesure de préparer une « Génération digitale ». Pour cela, le système éducatif est appelé à :

- Généraliser l'intégration des TIC dans les méthodes d'enseignement ;
- Développer l'apprentissage du numérique tout en équipant les apprenants d'outils digitaux d'éducation et en les incitant à renforcer leur apprentissage à l'aide de plateformes éducatives digitales soigneusement créées ;
- Développer des programmes de formation pour les enseignants et les formateurs et les équiper en matériaux pédagogiques et en logiciels d'apprentissage.

5.2. Développement des compétences liées au digital via les systèmes éducatifs

La révolution digitale requiert des nouvelles compétences facilitant l'insertion sur le marché de travail. Dans ce cadre, les programmes d'enseignement doivent s'adapter à la nouvelle donne en favorisant l'e-learning, et en repensant les programmes d'enseignement dispensés. Cela passe nécessairement par la généralisation des disciplines liées au domaine des technologies de l'information dans les parcours éducatifs.

5.3. Formation à l'usage des outils digitaux dans la recherche d'emploi

Être en recherche digitale active d'emploi (comme toute recherche d'ailleurs) nécessite de l'organisation, de la rigueur, du suivi, et une mise en place d'objectifs précis. Mais surtout une bonne maîtrise des outils digitaux. Donc, pour bien cibler des postes adéquats aux profils, il faut concevoir un kit opérationnel sur les pratiques de base d'une recherche digitale d'emploi.

Les établissements d'enseignement supérieur sont appelés à communiquer et divulguer une culture de digitalisation des pratiques liées au marché du travail (par exemple sous forme de module à intégrer en fin du cursus d'apprentissage).

De leur côté, L'ANAPEC et les cabinets privés de recrutement sont appelés à enrichir leurs prestations en programmant des plans de formation, sous forme d'ateliers, à l'usage des outils numériques dans le processus de recherche d'emploi. D'ailleurs, plusieurs candidats prônent une communication institutionnelle et des journées de sensibilisation dans ce sens.

5.4. Formation aux métiers digitaux et lutte contre la fuite des talents

Il est sans doute nul besoin de rappeler qu'au Maroc, Il y a un besoin en travailleurs compétents dans certains domaines pointus comme le numérique, les technologies de l'information et l'ingénierie. Il faut donc accentuer la formation dans certains domaines et valoriser la formation technique et professionnelle afin d'avoir les talents souhaités. Mais en plus de chercher à constituer un capital humain en digital pour combler la carence des profils, l'Etat marocain doit lutter contre sa fuite vers l'Europe, notamment vers la France.

Sachant que trois entreprises étrangères viennent tous les 15 jours pour recruter une dizaine d'ingénieurs, rapporte la Fédération marocaine des technologies de l'information, des télécommunications et de l'offshoring (APEBI). En 2019, l'APEBI a annoncé que le secteur IT au Maroc perd chaque mois 50 ingénieurs qui quittent le pays pour travailler sous d'autres cieux. Des constats alarmants, alors que le Maroc, en pleine mutation technologique, a plus que jamais besoin de ses compétences (K. A. 2022).



5.5. Développement d'une culture de formation continue pour assurer une offre durable en compétences numériques

Chez les marocains, la culture de l'apprentissage tout au long de la vie est primordiale afin de compléter leurs compétences basiques, de se préparer à la transformation digitale et de s'adapter aux exigences de l'économie numérique.

Du côté des entreprises, celles-ci s'auto pénalisent alors qu'elles ont la solution à portée de main. En effet, les entreprises cherchent désespérément des profits sur-mesure. Pour ce faire, elles se voient obligées d'aller chercher des personnes chez, leurs concurrents. Donc, pour embaucher, elles désemployent. La solution serait que l'entreprise forme elle-même son personnel (Ammari, 2018, p.81). Ce qui lui permettrait de reconverter les emplois menacés par une politique de formation efficace et de requalifier sa main-d'œuvre. En effet, le changement de certains emplois s'opère rapidement qu'il ne laisse pas suffisamment de temps pour embaucher d'autres personnes à profils adéquats (en plus des contraintes financières, réglementaires et organisationnelles).

5.6. Appel à l'auto-formation en digital

La course à l'emploi est très concurrentielle, les jeunes diplômés ayant suivi une formation ou un enseignement peu adapté aux besoins du marché, doivent se reconverter vers des formations prometteuses. Mais aussi compléter leurs compétences via des diplômes en informatique et en langues. Pour cela, l'Etat doit soutenir le développement d'une industrie de logiciels éducatifs, orienter les jeunes vers les Moocs et les plateformes de formation telles que celles proposées par l'ANAPEC ou la Fondation Marocaine de l'Éducation pour l'Emploi (EFE).

5.7. Recours à l'intermédiation de l'ANAPEC

L'ANAPEC est un acteur public majeur du marché d'emploi qui assure l'intermédiation entre les demandeurs d'emploi et les offreurs. Elle doit multiplier ses actions pour croiser les besoins des uns face aux autres et les accompagner dans leur recherche : Les entreprises dans la recherche de profils adéquats, et les candidats qui ont besoin de se faire aider pour optimiser leurs chances de travailler.

6. CONCLUSION

Le présent article a comme objectif d'étudier l'impact de la politique de digitalisation adoptée par le Maroc sur le marché de travail. Pour cela nous avons trouvé opportun de revoir l'historique de la digitalisation au Maroc ainsi que les différentes stratégies adoptées. Nous avons aussi étudié les changements induits par le numérique sur le paysage des métiers, sur les modalités de recherche d'emploi, ainsi que sur le processus de recrutement.

À l'issue de cette étude, nous avons constaté que la digitalisation représente un défi incontournable pour les acteurs du marché de travail. Il conviendrait alors de se doter d'une nouvelle stratégie de l'emploi reposant sur les NTIC pour s'adapter au contexte de la digitalisation.

Notre recherche n'est pas sans limites, car le nombre d'études sur lesquelles nous nous sommes basées est insuffisant pour permettre une vision claire du défi imposé par le numérique en matière d'emploi. Plusieurs aspects ne sont pas détaillés (volume d'emplois, destruction d'emplois, polarisation des métiers, ...). Au niveau des solutions proposées, nous avons préconisé celles que peut apporter le système éducatif.



BIBLIOGRAPHIE

Articles de revues

Ammari, F. (2018), « Essai sur l'éducation et le marché de l'emploi au Maroc : Application de la théorie de l'engorgement de DEIBOLT », *Revue ECONOMIE & KAPITAL*, n °8, p.72-97.
<https://doi.org/10.48395/IMIST.PRSM/tek-N9.10020>

Auzimag n°7. (2022), « Quel Digital pour accompagner le développement du Maroc ? », Dossier spécial.
<https://ausim.ma/wp-content/uploads/2022/01/AUSIMAG-7-27Jan22.pdf>

Belabess, M. et al. (2021), « L'utilisation des outils digitaux par les chercheurs d'emploi : Réalités et perspectives », *Revue Marocaine de Commerce et de gestion*, n°11.
<https://revues.imist.ma/index.php/RMCGE/article/view/29920>

El Ouizgani, I. (2020), « E-Recrutement au Maroc : Levier de performance ou simple mode surestimée », *Journal of Social Sciences and Organization Management*, Vol (1), N°1, p.14-24.
<https://doi.org/10.48434/IMIST.PRSM/jossom-v1i1.21909>

Benmahane, M. et al. (2018), « Le recrutement et la recherche d'emploi à l'ère du digital : Cas des diplômés de l'université Chouaib Doukkali », *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management (MJEIM)*, Vol (3), N°1. <https://doi.org/10.48396/IMIST.PRSM/mjeim-v3i1.12791>

Chapitres ou articles publiés dans des livres

Commission de l'Union africaine/OCDE (2021), « Transformation digitale, emploi des jeunes et Agenda 2063 en Afrique du Nord », Dans Éditions OCDE, *Africa's Development Dynamics 2021 : Digital Transformation for Quality Jobs*. (Paris, pp.215-243).. <https://www.oecd-ilibrary.org/transformation-digitale-e>.

Documents et rapports

Agence de Développement du Digital (ADD). (2020). Note d'orientations Générales pour le développement du Digital au Maroc à horizon 2025.

Alaoui Omari et Azzouzi. (2020). Avantages et inconvénients du E-recrutement dans les PME marocaines. Document de travail n°6, Laboratoire de l'Economie et de Management des Organisations, Faculté de l'Economie et de Gestion, Université ibn Tofail Kenitra

Conseil Economique, Social et Environnemental. (2021). Vers une transformation digitale responsable et inclusive. Auto-saisine n° 52. <https://www.cese.ma/media/2023/01/Transformation-digitale-VF.pdf>

HCP. (2023). La situation du marché du travail en 2023

SNE. (2015). La Stratégie Nationale pour l'Emploi au Maroc. Document de synthèse

Références Internet

Agence Nationale de la Réglementation de la Télécommunication ANRT. (2020). Analyse de l'évolution du secteur des télécommunications au Maroc. https://www.anrt.ma/sites/default/files/publications/memo-t4_2020.pdf

Boujnane. (2019). Transformation digitale : 6 millions d'emplois concernés au Maroc. Medias24. <https://medias24.com/2019/12/21/transformation-digitale-6-millions-demplois-concernes-au-maroc/>

Centre Marocain de Conjoncture. (2021). Transformation Digitale au Maroc : Zoom sur la situation actuelle

Cisco Global Digital Readiness Index. (2021). https://www.cisco.com/c/m/en_us/about/corporate-social-responsibility/research-resources/digital-readiness-index.html#/ (Consulté le 19/12/2022)



-
- Digital Quality of Life Index.** (2021). <https://surfsharkcom.translate.goog/dql2021?country=MA> (consulté le 19/12/2022)
- European Center for Digital Competitiveness.** Digital Riser Report 2021. https://digital-competitiveness.eu/wp-content/uploads/Digital_Riser_Report-2021.pdf
(Consulté le 18/12/2022)
- Forum Économique Mondial.** (2020). The Future of Jobs Report 2020. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- Habriche.** (2017). E-recrutement au Maroc : Questions à Abdelkrim Sekkak, DRH dans une multinationale – coach professionnel.
- ISGA.** (2021). <https://www.isga.ma/lisga-publie-une-etude-sur-le-marche-de-lemploi-au-maroc-pendant-la-crise-Covid/> (consulté le 10/11/2022)
- K. A. (2022).** Emploi IT au Maroc : alerte sur la pénurie des profils. Finance News, <https://fnh.ma/article/actualite-high-tech/emploi-it-au-maroc-alerte-sur-la-penurie-des-profils#:~:text=En%202019%2C%20l'APEBI%20a,jamais%20besoin%20de%20ses%20comp%C3%A9tences.>
- L'Opinion.** (2022). Enquête Rekrute : Boom de l'emploi dans l'informatique
- Ndiongue.** (2022). Digital : Un nouveau modèle économique en pleine croissance. <https://maroc-diplomatique.net/digital-un-nouveau-modele-economique/#:~:text=Dans%20une%20%C3%A9tude%20en%202021,derri%C3%A8re%20l'Afrique%20du%20Sud>
(consulté le 1/11/2022)
- ReKrute.** (2017). Enquête : Recherche d'emploi : quels sont les outils privilégiés par les candidats ? <http://www.rekrute.com/article-5839-candidats.html#.W7-PR3tKiUk> (consulté le 2/12/2022)
- Rekrute.** (2017). E-recrutement au Maroc : Avis de Alexandra Montant, DGA de Rekrute. [Rekrute.com/emplois-e-recrutement-au-maroc-avis-de-alexandra-montant-dga-de-rekrute-conseils-carriere-5794.html#.Y6cjTHbMJPY](https://www.rekrute.com/emplois-e-recrutement-au-maroc-avis-de-alexandra-montant-dga-de-rekrute-conseils-carriere-5794.html#.Y6cjTHbMJPY) (consulté le 5/11/2022)