

Les enjeux réels du prochain gouvernement marocain pour l'emploi

Les chiffres choc

À l'horizon 2035, le total des postes affectés au Maroc pourrait atteindre environ 8 millions, avec près de 2,9 millions de postes à risque élevé et une capacité compensatoire portée à environ 450 000 emplois numériques. S'y ajouterait une vague robotique susceptible de toucher autour de 1,638 million de postes.



8 millions

Adnane Benchakroun

Avril 2026

Dossier spécial

Les enjeux réels du prochain gouvernement marocain pour l'emploi

Jeunesse, IA, formation, souveraineté : ce qui se joue vraiment entre
2026 et 2035

Adnane Benchakroun

Avril 2026

Sommaire

1. Édito : Le prochain gouvernement n'hériterait pas seulement d'un marché du travail fragile. Il hériterait d'un chronomètre
2. Le vrai choc : l'emploi marocain entre dans l'ère de la recomposition
3. 4,6 millions de postes touchés : le chiffre qui impressionne, le chiffre qu'il faut expliquer
4. Le prochain gouvernement face à sa vraie épreuve : absorber le choc plus vite qu'il n'arrive
5. Les emplois d'entrée : la bombe sociale silencieuse
6. Jeunes : la génération la plus exposée dans le pays qui ne peut pas se permettre de la perdre
7. Femmes et emploi : l'IA risque-t-elle d'aggraver un déséquilibre déjà ancien ?
8. BPO, offshoring, centres de services : la fin du modèle marocain à bas coût ?
9. Banques, assurances, back-office : quand les cols blancs deviennent à leur tour vulnérables
10. Administration publique : moderniser sans déshumaniser
11. L'informel marocain : zone de retard ou réserve de transformation ?
12. Formation et requalification : le Maroc a-t-il vraiment l'appareil pour changer d'échelle ?
13. Recrutement algorithmique, évaluation automatisée : la nouvelle frontière de l'injustice sociale
14. Souveraineté technologique : qui captera la valeur de la productivité nouvelle ?
15. Protection sociale, droits transférables, reconversions : l'emploi stable n'est plus la seule norme
16. 2035 : après l'IA générative, la seconde vague robotique qui attend le Maroc
17. Conclusion générale : L'emploi sera le vrai révélateur

ÉDITO — Le prochain gouvernement n’héritera pas seulement d’un marché du travail fragile. Il héritera d’un chronomètre.

Le prochain gouvernement marocain arrivera avec ses promesses, ses slogans, ses priorités affichées, ses arbitrages budgétaires et ses éléments de langage sur l’emploi. Mais derrière les discours habituels, une réalité plus dure l’attendra déjà à l’œuvre : le marché du travail ne se contente plus d’être fragile, il entre dans une phase de transformation accélérée. Et cette accélération ne laisse pas aux décideurs le confort du temps long. Le pays n’hérite donc pas seulement d’un stock de chômage, d’un déficit d’insertion ou d’un désajustement entre formation et emploi. Il hérite d’un chronomètre.

Pendant des années, la politique de l’emploi a pu fonctionner avec des raisonnements relativement connus : encourager l’investissement, soutenir certains secteurs, améliorer l’employabilité, corriger à la marge les écarts entre diplômés et besoins réels. Ce cadre, sans disparaître totalement, ne suffit plus. Une partie du travail change désormais de l’intérieur. Ce ne sont pas seulement des métiers qui sont en jeu, mais le contenu même des tâches, la hiérarchie des compétences, la valeur des premiers postes, la manière dont on apprend, dont on progresse, dont on reste utile dans une organisation. La question n’est donc plus seulement combien d’emplois créer, mais quel travail protéger, quel travail transformer, quel travail rehausser.

Le Maroc se trouve dans une position particulièrement délicate. Il n’est ni à l’abri, ni totalement prêt. Il dispose encore d’une marge de manœuvre, mais cette marge peut se refermer vite. Les foyers de tension sont déjà identifiés : services standardisés, offshoring, BPO, administration, banque, assurance, fonctions intermédiaires, emplois d’entrée. Les catégories les plus sensibles sont elles aussi connues : les jeunes, les femmes, les travailleurs des segments les plus routinisés, et plus largement tous ceux dont la trajectoire dépend d’un

premier échelon professionnel en train de se contracter. Ce tableau impose une vérité simple : l'emploi ne sera pas, pour le prochain gouvernement, un dossier parmi d'autres. Il sera le lieu concret où se jugera sa capacité à gouverner une mutation.

Le plus trompeur, dans ce moment, serait d'attendre un grand choc visible pour agir. Ce qui vient peut être plus diffus, donc plus dangereux politiquement : moins de recrutements juniors, plus d'automatisation silencieuse, des tâches reconfigurées sans débat public, des parcours qui se ferment avant même d'avoir commencé. Une société peut résister à une crise spectaculaire. Elle résiste plus mal à une érosion continue de ses promesses sociales.

Le vrai sujet est là. Le prochain gouvernement sera moins jugé sur ce qu'il dira de l'intelligence artificielle que sur ce qu'il fera pour empêcher qu'une hausse de productivité se traduise par une baisse de protection, une contraction de l'apprentissage professionnel et un affaiblissement de la mobilité sociale. Le chronomètre, lui, tourne déjà. La seule inconnue est de savoir si l'État marocain décidera enfin de courir devant la transformation, ou s'il continuera à courir derrière.

La source principale de ce dossier : Centre Africain pour les Études Stratégiques et la Digitalisation (CAESD), Intelligence Artificielle et Reconfiguration des Marchés du Travail dans les Pays Arabes et Africains : rapport stratégique comparé — horizon 2030–2035, avril 2026.

1. Le vrai choc : l'emploi marocain entre dans l'ère de la recomposition

Pendant longtemps, le débat sur l'intelligence artificielle a été posé de travers. On a opposé les optimistes, qui promettent un âge d'or de la productivité, aux prophètes d'un chômage massif. Entre les deux, presque rien. Or la réalité qui monte n'est ni aussi simple, ni aussi spectaculaire. Le vrai choc n'est pas la disparition soudaine de millions de métiers. Le vrai choc, c'est la transformation du travail à l'intérieur même des métiers. Et pour le Maroc, cette nuance change tout.

Ce qui bouge en premier, ce ne sont pas forcément les intitulés de poste. Ce sont les gestes invisibles qui composent une journée de travail : lire un dossier, classer une information, produire une première réponse, rapprocher deux documents, vérifier une conformité, préparer une note, synthétiser un échange. Tout ce qui était autrefois considéré comme de l'exécution cognitive intermédiaire bascule progressivement vers des outils capables d'assister, d'accélérer, parfois de remplacer une partie de la chaîne. Ce déplacement n'efface pas immédiatement l'humain. Il le repousse vers d'autres fonctions : contrôle, arbitrage, vérification, gestion des cas complexes, responsabilité finale.

C'est là que le sujet devient politique. Car si l'on continue à penser l'emploi à l'ancienne, on regardera seulement le nombre de postes détruits ou créés. Or l'essentiel se joue ailleurs : dans la valeur relative des tâches. Quand la partie routinière, standardisée, répétable d'un métier perd de son poids, ce métier change de centre de gravité. Il peut devenir plus qualifié, plus exigeant, plus intéressant. Mais il peut aussi devenir plus sélectif, plus instable, plus difficile d'accès pour ceux qui débutaient. Le prochain gouvernement marocain devra donc répondre à une question plus fine que celle des statistiques

classiques : comment accompagner une économie où le contenu du travail change plus vite que les catégories administratives censées le décrire ?

Le cas marocain est particulièrement sensible parce qu'il se situe dans une zone intermédiaire. Le pays n'est ni marginal face à cette mutation, ni pleinement armé pour l'absorber sans heurts. Son exposition est jugée notable, avec des foyers de pression concentrés dans les services exportés, le BPO, la banque, l'assurance, l'administration et certaines chaînes standardisées. Mais sa capacité d'absorption reste en construction. C'est précisément ce mélange qui rend la situation stratégique : assez d'exposition pour que le choc soit réel, pas encore assez de profondeur institutionnelle pour que la reconversion soit automatique.

Il faut donc sortir d'un double piège. Le premier consiste à rassurer à bon compte en répétant que "les métiers ne disparaîtront pas". C'est vrai en partie, mais trompeur si l'on oublie que la structure de ces métiers peut devenir méconnaissable. Le second consiste à dramatiser sans méthode en annonçant un chômage technologique généralisé. Là encore, c'est trop simple. Ce qui arrive ressemble davantage à une redistribution de la valeur professionnelle. Une part de ce qui justifiait hier un poste, un grade, un apprentissage ou une progression hiérarchique est en train d'être rediscutée par la machine.

Le prochain gouvernement ne sera donc pas jugé seulement sur sa capacité à créer de l'emploi au sens quantitatif. Il le sera sur sa capacité à protéger la continuité professionnelle, à maintenir des parcours d'entrée, à réorganiser la formation et à empêcher que l'élévation de la productivité ne se traduise mécaniquement par une fragilisation sociale. Le mot-clé n'est plus seulement emploi. Le mot-clé devient recombinaison. Et ceux qui ne le voient pas parlent déjà du monde d'hier.

2. 4,6 millions de postes touchés : le chiffre qui impressionne, le chiffre qu'il faut expliquer

Dans le débat public, les grands nombres ont un pouvoir redoutable. Ils frappent, ils circulent, ils simplifient. Et parfois, ils brouillent. Le chiffre de 4,6 millions de postes affectés au Maroc à l'horizon 2030 appartient à cette catégorie. Il est suffisamment massif pour créer un électrochoc. Mais il peut aussi nourrir un malentendu si on le manipule sans précaution. Car "affecté" ne veut pas dire "supprimé". "Touché" ne veut pas dire "disparu". Et "exposé" ne veut pas dire "condamné".

On doit distinguer plusieurs niveaux qu'on a souvent tendance à mélanger. D'abord, l'exposition technique : ce que les outils actuels ou à venir peuvent déjà accomplir dans une partie d'un métier. Ensuite, la transformation du contenu professionnel : la manière dont les tâches se redistribuent entre l'humain et la machine. Puis l'augmentation productive : quand l'outil rend le travail plus rapide, plus fluide ou plus efficace. Enfin, la perte effective d'emplois : celle qui se traduit vraiment par moins de postes, moins de recrutements ou moins de perspectives. Confondre ces niveaux, c'est fabriquer un débat spectaculaire mais intellectuellement fragile.

Dans le cas marocain, le scénario central donne quatre repères : 1,5 million de postes sous pression transformationnelle élevée, 3,1 millions de postes candidats à une transformation notable, 4,6 millions de postes affectés à des degrés variables, et 180 000 emplois numériques nouveaux comme capacité compensatoire. Ce cadrage dessine moins une vague de disparition immédiate qu'un vaste processus de réorganisation du travail. Le chiffre de 1,5 million est d'ailleurs présenté comme le plus significatif, non parce qu'il annoncerait un chômage direct, mais parce qu'il identifie la zone où le contenu du poste lui-même risque de changer profondément.

Ce point est essentiel pour la conversation nationale. Si l'on réduit le débat à une alternative brutale entre "l'IA détruit tout" et "l'IA ne détruit rien", on rate l'essentiel. Le vrai sujet, c'est qu'un nombre considérable de travailleurs pourrait continuer à porter le même titre sur leur fiche de paie tout en exerçant, dans les faits, un métier différent. Le chargé de clientèle, le gestionnaire de dossiers, l'agent administratif, l'analyste junior, le rédacteur technique, le support opérationnel, tous peuvent voir une partie de leur travail absorbée, automatisée, assistée ou requalifiée sans que le métier disparaisse juridiquement.

Pour un prochain gouvernement, cette distinction change la nature même des réponses à apporter. Une politique d'emploi classique, centrée uniquement sur la création nette de postes, risque d'arriver en retard. Il faut aussi une politique du contenu du travail. Cela suppose de suivre les tâches, les qualifications, les seuils de basculement, les métiers d'entrée, les secteurs les plus standardisés. Cela suppose également d'expliquer mieux aux citoyens ce que signifient les chiffres, afin d'éviter une panique inutile comme un aveuglement confortable.

Le nombre de 4,6 millions ne doit donc ni être minimisé, ni être instrumentalisé. Il doit être lu pour ce qu'il est : un signal de grande ampleur sur la profondeur du changement à venir. Un signal qui dit qu'une partie très large du marché du travail marocain va être traversée, à des degrés divers, par une recomposition des tâches, des rythmes, des compétences et des hiérarchies professionnelles. À partir de là, la seule question sérieuse n'est plus "combien d'emplois seront détruits ?", mais "combien de parcours professionnels seront déstabilisés si l'État n'anticipe pas ?"

3. Le prochain gouvernement face à sa vraie épreuve : absorber le choc plus vite qu'il n'arrive

Le sujet décisif n'est peut-être pas l'ampleur brute de la transformation, mais la vitesse à laquelle le Maroc sera capable de l'absorber. Toute la difficulté est là. Une économie peut être exposée à une vague technologique sans pour autant sombrer. Elle peut convertir le choc en montée en gamme, en reconversion, en gains de productivité, en nouveaux services. Mais elle peut aussi voir se creuser un fossé entre ce que la technologie déplace et ce que ses institutions savent réparer. Ce fossé, au Maroc, a déjà un nom : la capacité d'absorption.

Cette capacité n'est pas une notion abstraite. Elle renvoie à des choses très concrètes : le nombre de personnes que l'on peut former rapidement, la qualité des dispositifs de reconversion, la capacité des entreprises à redéfinir les postes sans casser les parcours, l'agilité de l'administration, la production de talents numériques, la coordination entre État, université, formation professionnelle et secteurs productifs. Quand ces éléments avancent moins vite que la transformation du travail, l'économie encaisse le choc sans le gouverner.

Les ordres de grandeur sont parlants. D'un côté, le scénario central pointe 1,5 million de postes sous forte pression transformationnelle et 4,6 millions touchés à divers degrés à l'horizon 2030. De l'autre, la capacité compensatoire via de nouveaux emplois numériques est estimée à 180 000. Le décalage ne signifie pas que tous les postes exposés disparaîtront. Il dit quelque chose de plus inquiétant : la machine nationale de reconversion et de montée en compétences reste encore modeste par rapport à la masse des ajustements à venir.

L'écart apparaît encore plus nettement quand on regarde les flux annuels. Le document mentionne environ 22 000 diplômés du

numérique en 2024, avec un objectif de 100 000 talents numériques dans les prochaines années. C'est une progression importante, mais elle reste loin d'un besoin potentiel de requalification évalué entre 250 000 et 480 000 travailleurs par an selon le rythme d'adoption des outils. Dit autrement : même si l'appareil de formation accélère, il risque encore de courir derrière la courbe.

C'est ici que se loge la véritable épreuve du prochain gouvernement. Il ne suffira pas d'annoncer un nouveau plan, une nouvelle stratégie, un nouveau slogan sur les compétences du futur. Il faudra prouver une capacité d'exécution. Et c'est souvent là que les États trébuchent. Entre l'intuition juste et la mise en œuvre réelle, il y a un monde : budgets, arbitrages, gouvernance, ciblage, calendrier, suivi, correction. Le risque n'est pas seulement technique. Il est administratif, politique et social.

Le plus inquiétant, au fond, n'est pas un basculement brutal visible de tous. C'est une usure diffuse : recrutements gelés, postes juniors remplacés par des outils, promotions ralenties, tâches vidées de leur substance, métiers qui demeurent en apparence mais n'offrent plus la même promesse de progression. Si le Maroc entre dans cette phase sans appareil d'absorption crédible, l'effet sera moins spectaculaire qu'un grand licenciement national, mais potentiellement plus corrosif à moyen terme.

Le prochain gouvernement sera donc jugé sur un critère simple : saura-t-il faire en sorte que la productivité supplémentaire ne se paie pas par une fragilisation silencieuse des parcours professionnels ? Sa réponse devra être rapide, ciblée, sectorielle et mesurable. Car le temps, ici, n'est pas un décor. C'est une variable centrale. Et dans les transformations du travail, celui qui répond trop tard finit toujours par présenter comme réforme ce qui n'est déjà plus qu'un rattrapage.

4. Les emplois d'entrée : la bombe sociale silencieuse

Il y a dans toute transition économique un endroit plus fragile que les autres. Un point où l'on voit avant les autres si la mécanique sociale tient encore. Aujourd'hui, dans la transformation du travail, ce point s'appelle les emplois d'entrée. Les postes juniors, les premières fonctions de bureau, les métiers de support, les tâches de démarrage dans les services, l'administratif, l'analyse, le back-office. C'est là que les jeunes apprennent. C'est là que se fabrique l'expérience. C'est là que commence, ou que se bloque, une trajectoire.

C'est aussi là que l'intelligence artificielle trouve un terrain particulièrement favorable. Non pas parce que ces postes seraient "faibles" ou "inutiles", mais parce qu'ils comportent souvent une forte densité de tâches standardisées : lecture, classement, synthèse, réponse initiale, traitement d'information, production de premiers livrables. Toutes ces tâches constituent précisément le terrain sur lequel les outils génératifs et les systèmes automatisés gagnent du terrain. Résultat : l'emploi d'entrée n'est pas seulement menacé par la suppression d'un poste existant ; il peut être contourné, rétréci, ou ne pas être recréé.

Ce point est capital pour le Maroc. Une économie jeune, traversée par une forte pression d'entrée sur le marché du travail, ne peut pas se permettre de laisser se contracter silencieusement le premier échelon professionnel. Car on ne parle pas seulement de quelques postes administratifs. On parle du sas de socialisation économique. Du lieu où l'on apprend les codes d'une entreprise, d'un service, d'un métier. Du moment où un diplôme commence enfin à se convertir en expérience. Si ce sas se rétrécit, la société entière en paie le prix.

L'effet social pourrait être redoutable. D'abord parce que le chômage des jeunes est déjà élevé, autour de 37,2 % pour les 15-24 ans dans le

cadrage repris pour le Maroc. Ensuite parce que ces premiers emplois jouent un rôle central dans la stabilisation des parcours. Enfin parce qu'ils irriguent bien au-delà des seuls jeunes diplômés : ils touchent la mobilité sociale, l'accès des femmes au marché formel, l'émergence de classes moyennes urbaines, la confiance même dans la promesse d'ascension par l'effort et la qualification.

Le danger est d'autant plus grand qu'il peut rester longtemps invisible. Une usine qui ferme, ça se voit. Un service qui recrute moins parce qu'un outil fait le travail préparatoire de trois juniors, cela se voit beaucoup moins. On continue d'avoir des bureaux, des organigrammes, des postes intitulés de la même manière. Mais l'échelle d'entrée se raccourcit. Le temps d'apprentissage diminue. Les profils attendus deviennent plus immédiatement opérationnels. Les entreprises veulent des salariés capables de superviser plus vite, d'arbitrer plus tôt, d'être productifs plus rapidement. Or tout le monde ne démarre pas avec les mêmes cartes.

Le prochain gouvernement aura donc une responsabilité majeure : traiter l'emploi d'entrée comme une politique publique à part entière. Non comme une simple conséquence heureuse de la croissance. Il faudra protéger l'existence de premiers postes, soutenir les entreprises qui maintiennent des filières d'apprentissage, adapter la formation initiale, inventer des parcours mixtes entre formation et travail réel. Sinon, la transition technologique risque de produire un paradoxe cruel : plus d'outils, plus d'efficacité, mais moins de portes d'entrée vers la vie professionnelle.

Ce n'est pas une question secondaire. C'est peut-être le cœur social du dossier emploi pour les années à venir. Une économie qui coupe son premier barreau d'échelle avant d'en construire un autre condamne des générations entières à regarder la montée des autres sans jamais vraiment commencer l'ascension.

5. Jeunes : la génération la plus exposée dans le pays qui ne peut pas se permettre de la perdre

Le débat sur l'emploi au Maroc a souvent pris l'allure d'un constat répété : chômage élevé des jeunes, insertion difficile, décalage entre formation et besoins du marché, attente sociale immense.

L'intelligence artificielle ne remplace pas ce problème. Elle le durcit. Elle ne crée pas une vulnérabilité nouvelle à partir de rien. Elle s'ajoute à une fragilité existante et peut l'aggraver en profondeur.

Pourquoi les jeunes sont-ils en première ligne ? Parce qu'ils se concentrent précisément là où la transformation commence : les emplois d'entrée, les fonctions d'exécution cognitive, les tâches standardisées, les rôles intermédiaires dans les services, le support, la relation client, les traitements administratifs ou analytiques. Ils ne sont pas exposés seulement en tant que catégorie d'âge. Ils le sont aussi par la place qu'ils occupent dans l'architecture du marché du travail. Ils arrivent au moment où les premiers échelons se contractent, où les entreprises attendent davantage d'autonomie dès l'embauche, et où certains apprentissages tacites sont absorbés par les outils.

Le Maroc porte ici une vulnérabilité supplémentaire : sa structure démographique et sociale rend l'accès au premier emploi plus décisif encore que dans des économies vieillissantes. Quand un jeune n'entre pas rapidement dans la vie professionnelle, ce n'est pas seulement un retard individuel. Cela devient une tension familiale, un coût social, parfois un désengagement politique. Cela nourrit la défiance envers l'école, envers la promesse méritocratique, envers la parole publique. Autrement dit, la question de l'emploi des jeunes n'est pas seulement économique. Elle touche à la cohésion du pays.

Le problème, surtout, est que l'IA peut rendre le filtre d'entrée plus sévère. Les entreprises qui disposent d'outils d'automatisation n'ont plus forcément besoin du même volume de juniors pour absorber les tâches préparatoires. Elles peuvent recruter moins, ou recruter différemment. Elles peuvent aussi privilégier les profils les mieux formés, les plus à l'aise avec les outils, les plus rapides à monter en régime. Ceux qui n'ont pas un bon capital scolaire, numérique, linguistique ou relationnel risquent alors d'être écartés plus tôt, plus discrètement, mais plus durablement.

Ce mouvement pourrait installer une fracture générationnelle nouvelle. D'un côté, des profils capables d'utiliser l'IA comme levier d'accélération et de montée en gamme. De l'autre, une masse de jeunes à qui l'on explique que le monde change, sans leur fournir les moyens réels de changer avec lui. Le danger, ici, n'est pas théorique. Il est politique au sens fort. Une génération qui a le sentiment d'arriver trop tard dans un marché du travail déjà verrouillé ne se contente pas de consommer moins. Elle croit moins.

Le prochain gouvernement devra donc faire de la jeunesse l'axe central de sa politique de transition professionnelle. Pas comme un sous-dossier de plus, mais comme le test principal de sa crédibilité. Il faudra articuler formation initiale, compétences numériques, expérience pratique, alternance, stages, premiers contrats, accompagnement ciblé. Il faudra aussi observer finement ce qui se passe dans les secteurs à forte densité d'emplois juniors. Sans cela, les statistiques de l'emploi continueront de raconter une partie de l'histoire, pendant que la vraie rupture se jouera dans les trajectoires empêchées.

Un pays peut survivre à une mutation technologique mal préparée. Il survit beaucoup moins bien à une jeunesse durablement convaincue qu'elle n'a plus de place dans l'économie qui vient.

6. Femmes et emploi : l'IA risque-t-elle d'aggraver un déséquilibre déjà ancien ?

Dans les grands récits sur l'intelligence artificielle, on parle beaucoup des entreprises, de la productivité, des métiers, des compétences. On parle moins des inégalités qu'elle risque de reconduire. Or toute mutation technologique arrive dans une société déjà structurée par des écarts. Elle ne tombe jamais sur une page blanche. Au Maroc, la question de l'emploi des femmes en est l'une des démonstrations les plus nettes.

La vulnérabilité féminine face à l'IA ne tient pas à une faiblesse abstraite. Elle tient à une répartition concrète du travail. Les femmes sont souvent davantage présentes dans des fonctions administratives, commerciales, de support, de gestion de flux, de saisie, de relation client ou de tâches intermédiaires standardisées. Ce sont précisément ces espaces professionnels que la nouvelle vague d'automatisation cognitive traverse en premier. Le risque n'est donc pas que l'IA cible "les femmes" en tant que telles. Le risque est qu'elle recompose plus vite des secteurs et des tâches où elles sont déjà concentrées.

À cela s'ajoute une réalité sociale plus large. Les carrières féminines sont souvent plus discontinues, plus contraintes par les charges familiales, plus dépendantes d'un marché formel capable d'offrir stabilité, horaires compatibles, trajectoires lisibles. Si la transformation technologique réduit les fonctions intermédiaires qui servaient de points d'entrée ou de consolidation, l'effet peut être particulièrement dur. Il ne prendra pas toujours la forme d'un licenciement spectaculaire. Il peut se traduire par moins d'embauches, moins de progression, plus d'exigences immédiates, davantage de concurrence sur des postes requalifiés.

Il y a ici un risque politique majeur : celui d'une transition présentée comme moderne et neutre, alors qu'elle pourrait reconduire des déséquilibres anciens sous une forme plus sophistiquée. Plus les procédures de recrutement, d'évaluation ou d'allocation des tâches deviennent automatisées, plus la question des biais devient centrale. Une machine entraînée sur des pratiques inégalitaires ou sur des historiques discriminants n'invente pas une injustice nouvelle. Elle lui donne une apparence d'objectivité. C'est bien plus dangereux.

Le prochain gouvernement marocain ne pourra donc pas traiter l'emploi des femmes comme un simple volet social annexe. Il devra l'intégrer au cœur de la politique d'adaptation à l'IA. Cela suppose d'identifier les secteurs féminisés exposés, d'investir dans des reconversions ciblées, de soutenir l'accès des femmes aux métiers numériques et de renforcer la surveillance des mécanismes algorithmiques dans le recrutement et l'évaluation. Cela suppose aussi de regarder la qualité des emplois proposés, pas seulement leur nombre.

Car le vrai sujet n'est pas seulement de savoir si les femmes travailleront plus ou moins demain. Il est de savoir si elles seront repoussées vers les segments les plus fragiles de la nouvelle économie pendant que les postes de pilotage, de supervision et de montée en gamme seront captés ailleurs. Une transition mal pensée peut élargir les écarts tout en prétendant les neutraliser.

En matière d'emploi féminin, le Maroc n'a pas besoin d'une modernisation décorative. Il a besoin d'une modernisation vigilante. Une modernisation qui ne confonde pas numérisation et progrès, efficacité et justice, automatisation et égalité. Sinon, l'IA risque de produire un résultat familier : une accélération technologique en surface, et un vieux déséquilibre social qui continue, simplement mieux emballé.

7. BPO, offshoring, centres de services : la fin du modèle marocain à bas coût ?

Le Maroc a longtemps trouvé dans les services exportés un levier discret mais puissant de sa montée économique. Centres de relation client, back-office, traitement administratif, externalisation de processus, support multilingue : tout un univers de services a prospéré sur une combinaison connue, faite de proximité avec l'Europe, de compétences linguistiques, de coûts salariaux compétitifs et d'une relative stabilité opérationnelle. Ce modèle n'est pas mort. Mais il entre dans une zone de turbulence.

Le changement est brutal dans sa logique, même s'il reste progressif dans ses effets. Hier, la compétition portait d'abord sur le coût du travail humain. Aujourd'hui, elle commence à porter sur le coût comparé entre le travail humain standardisé et le travail assisté, automatisé ou restructuré par l'algorithme. En d'autres termes, le Maroc ne se mesure plus seulement à d'autres destinations d'offshoring ; il se mesure à une nouvelle manière de produire certains services. Et cette différence est capitale.

Les métiers les plus exposés dans cet univers sont ceux qui reposent sur des tâches textuelles répétibles, des scripts, du traitement d'information, des opérations de premier niveau, des séquences facilement décomposables. Tout ce qui peut être résumé, classé, rapproché, répondu, reformulé ou trié avec un haut degré de standardisation entre dans la zone sensible. Cela ne signifie pas que les plateformes fermeront demain. Cela signifie que la valeur de certains segments va baisser, et que seuls les acteurs capables de monter en gamme résisteront durablement.

La question devient donc stratégique : le Maroc veut-il rester une base d'exécution compétitive, ou devenir une base de supervision,

d'intégration, de contrôle qualité, de gestion de cas complexes et de relation client enrichie ? Tant que cette question n'est pas tranchée, le pays risque de défendre un avantage compétitif déjà en train de se rétrécir. Car quand l'algorithme devient moins cher qu'une partie du travail standardisé, la bataille du prix est perdue d'avance.

Cela ne veut pas dire que le BPO marocain est condamné. Au contraire, il peut encore être un atout majeur. Mais à une condition : changer de proposition de valeur. Miser moins sur le volume et davantage sur la complexité. Former moins seulement à l'exécution et davantage au pilotage. Récompenser moins la simple conformité au script et davantage la capacité à traiter les exceptions, à comprendre les contextes, à gérer les interactions sensibles, à garantir la qualité finale. En somme, déplacer la valeur humaine vers ce que la machine ne stabilise pas encore.

Le prochain gouvernement devra jouer un rôle décisif dans cette conversion. Pas pour administrer les entreprises à leur place, mais pour créer les conditions de la remontée en gamme : compétences, fiscalité intelligente, soutien à la formation, adaptation réglementaire, liens avec les écoles, politiques d'innovation de service. Sans cela, le pays pourrait conserver ses infrastructures, ses zones d'activité, ses plateaux techniques, tout en voyant s'éroder progressivement la rentabilité de pans entiers du modèle.

La grande erreur serait de croire que le temps joue pour nous parce que l'adoption sera progressive. En réalité, plus la bascule est graduelle, plus elle peut être dangereuse politiquement. Elle anesthésie la décision. On ne voit pas l'urgence parce qu'on n'assiste pas à un effondrement. On observe seulement une rentabilité sous pression, des clients plus exigeants, des recrutements plus serrés, une montée des outils, une compression des tâches. Puis un jour, on

découvre que la spécialisation nationale sur laquelle on comptait ne vaut plus autant qu'avant.

Le prochain gouvernement devra donc regarder ce secteur comme un thermomètre avancé de la mutation du travail marocain. Ce qui s'y joue n'est pas marginal. C'est un laboratoire de l'avenir productif du pays.

8. Banques, assurances, back-office : quand les cols blancs deviennent à leur tour vulnérables

La grande croyance des années passées était simple : l'automatisation menacerait d'abord les tâches manuelles, répétitives, industrielles. Les bureaux, eux, resteraient relativement protégés. Cette croyance a vieilli. La nouvelle vague technologique ne se contente plus d'entrer dans les ateliers, les chaînes ou les entrepôts. Elle entre dans les flux documentaires, les procédures, les dossiers, les validations, les opérations de conformité, les traitements administratifs. En clair : elle entre dans le monde des cols blancs.

Pour le Maroc, cette mutation est particulièrement importante dans les banques, les assurances, les services administratifs et l'ensemble du back-office. Ces univers ont longtemps donné le sentiment de combiner sécurité, stabilité et professionnalisation croissante. Or une part de leur activité repose justement sur des opérations fortement procédurales : vérification, classement, rapprochement, contrôle de conformité, génération de documents, préparation de réponses, lecture et synthèse de données. Ce sont des tâches à forte intensité cognitive, mais souvent à faible variabilité. Et c'est précisément cette zone qui devient transformable.

Il ne faut pas caricaturer le phénomène. Les banques ne vont pas disparaître. Les assurances non plus. Les métiers réglementés, les responsabilités juridiques, la relation commerciale, la gestion du risque, la décision finale, tout cela maintient un rôle humain central. Mais le milieu de chaîne change. Ce "milieu" est essentiel : c'est lui qui absorbe beaucoup de recrutements intermédiaires, qui fait vivre les parcours de progression, qui structure les organigrammes. Quand il se contracte ou se requalifie brutalement, tout l'édifice social du secteur change.

Le premier effet peut être positif pour les établissements : plus de vitesse, moins d'erreurs, meilleure traçabilité, coûts réduits. Mais le second effet, lui, touche la société : moins de postes de début de carrière, des attentes plus élevées à l'embauche, une pression accrue sur les profils capables de superviser des processus semi-automatisés, une montée du besoin de polyvalence numérique et réglementaire. Autrement dit, les emplois de bureau ne disparaissent pas ; ils se durcissent.

C'est une évolution que la puissance publique ne peut pas observer de loin. Car ces secteurs jouent un rôle de stabilisation dans l'économie formelle. Ils structurent des emplois qualifiés, urbains, relativement protégés, et participent à la fabrication de classes moyennes professionnelles. Si leur transformation est mal accompagnée, le pays ne perdra pas seulement des tâches. Il fragilisera l'une de ses bases de stabilité salariale.

Le prochain gouvernement devra donc anticiper la mutation des cols blancs comme une question d'emploi à part entière. Cela passe par une relecture des filières de formation, par des ponts entre finance, droit, numérique et conformité, par une adaptation du dialogue social, et par une observation plus fine des restructurations silencieuses. Le danger, ici encore, n'est pas seulement le licenciement. C'est l'érosion progressive de la fonction d'ascenseur professionnel de ces secteurs.

Pendant des années, on a traité les métiers de bureau comme les gagnants naturels de la modernisation. Le nouveau cycle oblige à revoir cette hiérarchie imaginaire. Dans l'économie qui vient, la vulnérabilité ne s'arrête plus au col bleu. Elle remonte vers le col blanc. Et le gouvernement qui ne l'aura pas compris continuera de piloter le marché du travail avec une carte déjà périmée.

9. Administration publique : moderniser sans déshumaniser

Au Maroc comme ailleurs, la modernisation administrative est devenue une promesse permanente. Dématérialiser, simplifier, fluidifier, numériser : les verbes sont connus, les attentes aussi. L'intelligence artificielle ajoute à cette séquence un nouvel horizon d'efficacité. Des tâches lourdes, répétitives, documentaires ou procédurales peuvent être accélérées. Des réponses standards peuvent être préparées plus vite. Des dossiers peuvent être triés, résumés, classés ou priorisés. Sur le papier, tout cela semble aller dans le bon sens.

Mais l'administration n'est pas une entreprise comme les autres. Elle produit de la légalité, de l'équité, de la traçabilité, du droit opposable. Elle est tenue par une responsabilité particulière vis-à-vis du citoyen. C'est pourquoi sa transformation numérique ne peut pas être pensée uniquement en termes de productivité. Dès que l'algorithme entre dans les procédures publiques, une autre question surgit : comment améliorer l'efficacité sans éloigner encore davantage l'administration de ceux qui en dépendent le plus ?

Le risque est réel. Une administration mal outillée, lente, papier, redondante, fatigue les citoyens. Mais une administration hyperstandardisée, semi-automatisée, opaque dans ses critères, inaccessible dans ses recours, peut produire une autre forme d'exclusion. Plus froide, plus technique, plus difficile à contester. Le danger n'est pas seulement de remplacer un agent par une interface. Le danger est de transformer une relation déjà inégale en labyrinthe technique.

Pour le marché du travail, l'administration est aussi un employeur important et une référence structurante. Si une partie de ses tâches se recompose rapidement, cela touche non seulement ses agents, mais

aussi le signal qu'elle envoie à l'ensemble du système éducatif et professionnel. Quels profils recrutera-t-elle demain ? Quels métiers intermédiaires subsisteront ? Quelles compétences seront valorisées ? Quelles fonctions seront réorganisées ? Autant de questions qui dépassent de loin la seule gestion interne de l'État.

Le prochain gouvernement devra éviter deux erreurs symétriques. La première serait de freiner par peur et de laisser l'administration s'enliser dans ses lenteurs connues. La seconde serait d'embrasser l'automatisation comme un totem de modernité, sans construire les garde-fous nécessaires. Il faudra arbitrer avec finesse. Automatiser ce qui est répétitif, oui. Mais renforcer en parallèle les capacités humaines là où le discernement, l'écoute, l'exception et le recours sont essentiels. Moderniser les flux, oui. Mais sans effacer les responsabilités.

Cette modernisation devra aussi s'accompagner d'une doctrine claire sur l'usage des outils dans les procédures publiques : transparence minimale, auditabilité, traçabilité des décisions, protection des données, possibilité de contestation, responsabilité humaine identifiable. Car un État peut très vite gagner en vitesse et perdre en légitimité s'il ne sait plus expliquer comment il décide.

L'enjeu est donc plus profond qu'un simple rattrapage numérique. Il s'agit de savoir quel type d'État le Maroc veut construire : un État plus efficace et plus juste, ou un État plus rapide mais plus impersonnel. Dans cette matière, la qualité de la transition compte autant que sa vitesse. Une administration qui modernise ses outils sans moderniser sa relation au citoyen risque de produire un progrès technique dont personne ne ressentira vraiment le bénéfice.

10. L'informel marocain : zone de retard ou réserve de transformation ?

L'économie informelle est souvent traitée comme un angle mort commode. On la cite pour expliquer ce qui échappe aux statistiques, aux cotisations, aux politiques organisées. On la dénonce comme un problème, puis on passe à autre chose. Pourtant, face à la transformation du travail, elle devient un révélateur stratégique. Car son poids élevé au Maroc change la manière même dont la vague technologique se diffusera.

Avec un taux d'emploi informel estimé à 67,6 %, le marché du travail marocain ne ressemble pas à une économie entièrement structurée où les gains de productivité, les plans de requalification et les réorganisations d'entreprise se propagent de manière ordonnée. Une grande partie de la population active demeure en dehors des circuits formels de formation, de protection, de reconversion et de pilotage public. Cela produit un effet paradoxal. À court terme, une fraction de cette main-d'œuvre paraît moins directement exposée à certains mécanismes d'automatisation. Mais en contrepartie, elle reste aussi en dehors des bénéfices potentiels de la transformation.

Autrement dit, l'informel protège un peu et exclut beaucoup. Il protège partiellement, car certaines activités de terrain, de présence, de micro-service, de débrouille locale, ne se laissent pas absorber immédiatement par les outils. Mais il exclut des gains de productivité, des dispositifs de montée en compétences, des mécanismes de transition organisés, et des possibilités de conversion vers des emplois formels plus robustes. Si le Maroc n'intègre pas progressivement cette masse de travailleurs dans une stratégie nationale, il créera une économie à deux vitesses : d'un côté les secteurs qui se transforment avec accompagnement, de l'autre ceux qui stagnent hors champ.

L'intérêt politique de la question est immense. L'informel n'est pas seulement un problème de contrôle ou de fiscalité. Il devient un enjeu de souveraineté sociale. Qui bénéficiera réellement des gains liés à l'IA ? Ceux qui sont déjà dans les circuits organisés ? Ou aussi ceux qui travaillent dans des périphéries économiques plus précaires ? Si la réponse penche massivement vers les premiers, la transition aggravera les inégalités au lieu de les corriger.

Le prochain gouvernement devrait donc regarder l'informel autrement. Non comme un simple résidu du passé, mais comme un espace de structuration progressive. Cela suppose des politiques patientes, graduelles, intelligentes : formalisation accompagnée, outils numériques adaptés, accès à la protection, incitations à l'entrée dans les circuits déclarés, formation de base, micro-organisation des activités. Il ne s'agit pas de plaquer brutalement un modèle formel sur des réalités hétérogènes. Il s'agit d'éviter que la modernisation du haut n'abandonne le bas à lui-même.

Il y a là un enjeu presque philosophique pour le prochain gouvernement. Une transition technologique peut servir à concentrer davantage la valeur dans les secteurs déjà intégrés. Elle peut aussi devenir une occasion de mieux relier le pays à lui-même. L'informel marocain contient à la fois une fragilité et une réserve. Fragilité, parce qu'il rend plus difficile une politique nationale cohérente de l'emploi. Réserve, parce qu'il constitue un immense espace d'intégration encore inachevée.

Ce qui décidera du résultat final, ce n'est pas la technologie seule. C'est la manière dont l'État choisira de faire entrer, ou non, cette majorité laborieuse dans l'économie de la transformation.

11. Formation et requalification : le Maroc a-t-il vraiment l'appareil pour changer d'échelle ?

Dans toutes les transitions, il existe une formule magique qui rassure les décideurs : former, requalifier, adapter. Le triptyque est juste. Mais il devient vite incantatoire quand on ne demande pas combien de personnes, dans quels délais, pour quels métiers, avec quels moyens, via quelles institutions, et selon quel rythme. Le vrai sujet n'est pas de proclamer la requalification. Le vrai sujet est de savoir si le pays dispose de l'appareil pour l'opérer à l'échelle nécessaire.

Le besoin potentiel est considérable. Des centaines de milliers de travailleurs pourraient devoir adapter leurs compétences chaque année si la diffusion des outils s'accélère. Or la capacité actuelle demeure limitée. Le document fait apparaître environ 22 000 diplômés du numérique en 2024, avec la perspective d'atteindre 100 000 talents numériques. L'ambition est importante. Mais elle ne suffit pas, à elle seule, à couvrir l'ampleur des besoins de reconversion estimés entre 250 000 et 480 000 personnes par an selon le rythme d'adoption. Cet écart résume à lui seul le défi de l'État.

Il faut d'ailleurs clarifier ce que former veut dire. Former ne signifie pas seulement produire plus d'ingénieurs, de développeurs ou de spécialistes en IA. L'essentiel de la transition se jouera ailleurs : dans la mise à niveau de fonctions existantes, dans l'aptitude à superviser des outils, à contrôler des résultats, à interpréter des sorties, à traiter des cas non standards, à travailler avec la machine sans se dissoudre dans elle. Le pays a donc besoin d'une ingénierie de compétences beaucoup plus large que le seul numérique stricto sensu.

Le système actuel risque sinon d'être pris entre deux impasses. La première serait de continuer à former selon des nomenclatures héritées, alors que les métiers changent plus vite que les maquettes

pédagogiques. La seconde serait de courir derrière la mode en surproduisant des formations superficielles, déconnectées des besoins réels des secteurs. Dans les deux cas, la déception serait rapide : des diplômés nombreux, mais mal alignés ; des entreprises qui continuent de ne pas trouver les bons profils ; et une parole publique qui confond quantité de programmes et efficacité des transformations.

Le prochain gouvernement devra faire de la formation un chantier transversal, pas un silo ministériel. Cela suppose d'articuler université, formation professionnelle, entreprises, régions, administrations, secteurs exposés. Cela suppose aussi d'accepter que la formation continue devienne un pilier durable de l'économie, et non une politique périphérique. Car dans une économie où les tâches se reconfigurent, le diplôme initial ne suffit plus à garantir la stabilité d'un parcours.

Un autre point devra être regardé lucidement : tous les secteurs n'ont pas les mêmes besoins, ni le même rythme. Former massivement sans ciblage sectoriel serait une erreur. Les besoins du BPO ne sont pas ceux de la banque, ceux de l'administration ne sont pas ceux de la logistique, ceux du textile ne sont pas ceux du commerce. Le mot-clé n'est donc pas seulement montée en compétence. C'est orchestration.

Ce que l'on attendra du prochain gouvernement, au fond, n'est pas d'avoir compris que la formation est importante. Tout le monde le dit déjà. Ce que l'on attendra de lui, c'est d'avoir bâti une machine crédible, capable de convertir rapidement des besoins diffus en réponses concrètes, visibles, sectorialisées et évaluables. Une politique de requalification qui reste plus lente que la transformation du travail ne corrige pas le problème. Elle l'accompagne simplement avec retard.

12. Recrutement algorithmique, évaluation automatisée : la nouvelle frontière de l'injustice sociale

Une société peut accepter qu'une machine accélère un processus. Elle accepte beaucoup moins que cette machine décide à sa place sans qu'elle sache sur quoi repose la décision. C'est là que le recrutement algorithmique et l'évaluation automatisée deviennent un sujet explosif. Car ils touchent à une frontière sensible : celle où l'efficacité technique rencontre la justice sociale.

Dans le monde de l'entreprise comme dans les organisations publiques, la tentation est forte. Trier des CV, classer des candidatures, repérer des profils, mesurer des performances, détecter des anomalies, prédire des risques de départ : tous ces usages paraissent prometteurs. Ils peuvent réduire le temps, standardiser des décisions, absorber des volumes que l'humain traite difficilement. Mais plus ces dispositifs prennent de place, plus une question fondamentale s'impose : que reproduisent-ils exactement ? Des compétences ? Ou des biais anciens simplement traduits en code ?

Le problème est moins théorique qu'on ne le croit. Un système entraîné sur des historiques de recrutement hérités peut intégrer des préférences implicites : certaines écoles, certaines trajectoires, certaines formulations, certaines interruptions de carrière, certaines normes linguistiques ou comportementales. Il peut pénaliser des profils féminins, des parcours moins linéaires, des candidats issus de zones moins favorisées, ou tout simplement des individus qui ne parlent pas le langage attendu par la machine. Le biais devient alors plus dangereux qu'avant, parce qu'il cesse d'apparaître comme un préjugé humain ; il se présente comme une neutralité calculée.

Pour le Maroc, le sujet est particulièrement sensible. Le marché du travail reste traversé par des écarts d'accès, des asymétries

territoriales, des différences de capital scolaire et numérique. Si les outils algorithmiques deviennent une couche supplémentaire de sélection sans cadre clair, ils risquent d'amplifier ces écarts sous couvert de modernité. Le prochain gouvernement ne pourra pas se contenter de regarder cela comme une affaire privée entre employeurs et prestataires. Cela touche à l'égalité des chances, à la confiance dans l'emploi formel, et à la crédibilité même de la promesse méritocratique.

Il faudra donc poser quelques règles simples mais décisives. D'abord, aucun usage algorithmique ne devrait effacer la responsabilité humaine finale. Ensuite, les organisations doivent pouvoir expliquer les critères mobilisés, au moins dans leurs grandes lignes. Enfin, les candidats et salariés doivent disposer de voies de contestation réelles lorsque des décisions importantes sont prises à partir d'outils opaques. La régulation intelligente n'a pas pour but de bloquer l'innovation. Elle a pour but d'empêcher que l'innovation ne se transforme en machine sociale à discriminer sans visage.

Le sujet dépasse d'ailleurs le recrutement. L'évaluation automatisée peut reconfigurer la relation salariale elle-même. Si des indicateurs calculés orientent promotions, rémunérations variables, priorités de formation ou décisions managériales, alors le pouvoir algorithmique entre au cœur du contrat psychologique entre le travailleur et l'organisation. Sans garde-fous, il peut produire une discipline froide, peu contestable, parfois arbitraire dans ses effets.

Le prochain gouvernement devra donc considérer l'algorithme comme un acteur du marché du travail, et non comme un simple outil technique. Dès lors, la question n'est plus seulement : "Comment moderniser le recrutement ?" Elle devient : "Comment s'assurer que la sélection numérique ne transforme pas l'injustice sociale en

procédure automatique ?” C’est là, sans doute, l’un des nouveaux visages du droit du travail à venir.

13. Souveraineté technologique : qui captera la valeur de la productivité nouvelle ?

On parle souvent de l'IA comme d'un outil de productivité. C'est vrai. Mais on oublie une question plus politique : qui capte cette productivité ? Qui transforme vraiment l'accélération technique en valeur économique durable ? Qui garde les données, les modèles, les infrastructures, les capacités d'audit, les compétences de pilotage ? Si ces éléments demeurent largement extérieurs au pays, alors l'économie locale peut très bien gagner un peu d'efficacité tout en laissant l'essentiel de la valeur remonter ailleurs.

Pour le Maroc, cette question n'est pas abstraite. Elle touche au cœur du futur modèle de développement. Une économie qui utilise massivement des outils conçus, hébergés, mis à jour et tarifés depuis l'extérieur peut se moderniser sans réellement s'autonomiser. Elle devient plus performante en surface, mais elle reste dépendante dans ses couches profondes : dépendance aux plateformes, aux architectures cloud, aux standards techniques, aux capacités de calcul, aux jeux de données, aux logiques d'accès. L'enjeu de souveraineté n'est donc pas un luxe géopolitique. C'est une condition de captation de valeur.

Le problème se pose avec d'autant plus d'acuité que la transition touche des secteurs entiers du travail cognitif. Si les gains de productivité proviennent de solutions externes, une part importante de la richesse créée peut être absorbée par les fournisseurs technologiques eux-mêmes : licences, abonnements, dépendance fonctionnelle, verrouillage des usages, externalisation de l'intelligence organisationnelle. Au bout du compte, le pays se retrouve plus rapide, mais pas forcément plus fort.

Il ne s'agit pas de fantasmer une autonomie totale. Aucun pays intermédiaire ne construira seul l'ensemble de la chaîne. Mais entre dépendance quasi intégrale et souveraineté absolue, il existe un espace stratégique concret. Construire des capacités locales sur certains segments, développer des compétences d'intégration, maîtriser la gouvernance des données, exiger des standards d'audit, soutenir des briques nationales ou régionales, former des profils capables de comprendre les systèmes au lieu de seulement les consommer : voilà le vrai terrain.

Le prochain gouvernement devra donc traiter la souveraineté technique comme un dossier d'emploi autant que comme un dossier industriel. Car garder une part de la valeur créée par l'IA, c'est aussi garder des métiers, des expertises, des fonctions de pilotage et de conception sur le territoire. À l'inverse, une économie qui n'assure que l'usage terminal des outils risque de se spécialiser dans l'exécution dépendante, au moment même où cette exécution devient moins rémunératrice.

Il y a ici un choix implicite à clarifier. Le Maroc veut-il être un marché d'adoption rapide, un terrain de consommation intelligente, ou un acteur capable de construire des points d'appui souverains dans la chaîne de valeur ? La réponse n'aura pas seulement des conséquences sur la balance technologique. Elle pèsera aussi sur la qualité de l'emploi, la résilience des entreprises, la sécurité des données, la capacité de négociation du pays et son autonomie stratégique.

La transition technologique ne se résume jamais à une question de performance. Elle distribue du pouvoir. Et dans le monde qui vient, le pouvoir ne se mesurera pas seulement à ceux qui utilisent l'IA, mais à ceux qui savent où elle tourne, avec quelles données, sous quelles conditions, et au bénéfice de qui.

14. Protection sociale, droits transférables, reconversions : l'emploi stable n'est plus la seule norme

Le salariat stable, linéaire, continu, avec des compétences relativement fixes et des progressions prévisibles, n'a jamais concerné toute la société marocaine. Mais il a longtemps servi de référence implicite dans la manière de penser la protection sociale, les carrières et l'intégration professionnelle. La transformation actuelle du travail fragilise encore davantage cette référence. Et c'est là que le sujet social rejoint frontalement la question technologique.

Quand les tâches changent plus vite, les parcours deviennent plus discontinus. Quand les secteurs se réorganisent, les passerelles entre métiers deviennent plus nécessaires. Quand certaines fonctions intermédiaires se contractent, les transitions entre emploi, formation, reconversion et réorientation se multiplient. Dans un tel contexte, la protection sociale ne peut plus être pensée uniquement comme un filet attaché à un emploi stable. Elle doit commencer à suivre davantage les personnes que les postes.

Pour le Maroc, l'enjeu est considérable. Une part importante du marché du travail reste déjà marquée par l'informalité, la discontinuité, la faible couverture, la vulnérabilité des transitions. Si la vague actuelle accélère les recompositions sans que les droits deviennent plus portables et plus transférables, alors la modernisation de l'économie pourrait rimer avec une insécurité accrue des parcours. Et cette insécurité ne toucherait pas seulement les plus précaires. Elle pourrait remonter vers des classes moyennes professionnelles habituées à davantage de stabilité.

Le prochain gouvernement devra donc revoir la philosophie de la protection. Pas seulement son financement ou ses guichets. Sa philosophie. Une carrière ne sera plus nécessairement une ligne droite

dans un même métier ou un même secteur. Elle pourra être faite de glissements, d'hybridations, de remises à niveau, de périodes d'ajustement. Si les droits restent trop rigides, trop attachés à des statuts étroits ou à des parcours sans rupture, ils ne couvriront pas la réalité du travail qui vient.

Cela suppose d'imaginer des outils de sécurité active : droits à la formation réellement mobilisables, accompagnement à la reconversion, continuité de couverture lors des transitions, reconnaissance des compétences acquises, soutiens ciblés pour les métiers en tension ou en mutation rapide. Il faudra aussi mieux articuler l'emploi formel, les zones grises et les travailleurs en cours de formalisation, sans quoi la protection restera segmentée au moment même où le travail se déségmente.

La difficulté politique tient à ceci : les résultats d'une telle réforme ne sont pas toujours visibles immédiatement. On voit tout de suite ce que coûte une politique de sécurisation des parcours. On voit moins rapidement ce qu'elle évite : déclassement, sorties durables du marché, perte de confiance, crispations sociales, sous-emploi masqué. Pourtant, c'est bien là que se joue une partie de la stabilité future.

L'illusion serait de croire que l'on peut accompagner une transformation du travail avec une architecture sociale conçue pour un autre rythme historique. Le prochain gouvernement ne pourra pas éviter ce débat. Soit il accepte de repenser la protection à la hauteur des trajectoires plus mobiles, plus fragmentées et plus hybrides qui se dessinent. Soit il laissera la modernisation technologique courir devant, pendant que la sécurité sociale restera en arrière. Dans ce cas, ce ne sont pas seulement les emplois qui deviendront plus instables. C'est le lien de confiance entre travail, effort et protection qui commencera à se fissurer.

15. 2035 : après l'IA générative, la seconde vague robotique qui attend le Maroc

Beaucoup de débats se concentrent sur l'horizon immédiat. C'est normal. Les premières secousses visibles viennent des outils génératifs, des assistants cognitifs, de l'automatisation documentaire, de la transformation des services. Mais si l'on s'arrête à ce premier cycle, on rate la profondeur du mouvement. Car une seconde vague se profile déjà : celle où l'IA se combine plus largement avec la robotique, les systèmes physiques, les chaînes logistiques, les opérations industrielles et les activités de terrain. Et à cet horizon, la carte de l'emploi marocain pourrait être encore plus profondément redessinée.

Les chiffres donnent la mesure du basculement. À l'horizon 2035, le total des postes affectés au Maroc pourrait atteindre environ 8 millions, avec près de 2,9 millions de postes à risque élevé et une capacité compensatoire portée à environ 450 000 emplois numériques. S'y ajouterait une vague robotique susceptible de toucher autour de 1,638 million de postes, notamment dans l'agriculture, l'automobile, le textile, le bâtiment, la logistique et le commerce. Autrement dit, ce qui commence aujourd'hui dans les services pourrait demain se prolonger plus visiblement dans l'économie matérielle.

Ce point est crucial pour le Maroc, car une partie de son avantage compétitif historique repose encore sur un équilibre entre coût du travail, proximité, flexibilité et intégration progressive dans certaines chaînes industrielles ou logistiques. Si la robotisation pilotée par l'IA réduit à son tour la valeur relative du travail à bas coût dans plusieurs segments, le pays devra repenser plus largement sa stratégie de compétitivité. Là encore, le sujet ne sera pas seulement de défendre des volumes d'emploi, mais de déplacer la valeur vers des fonctions

de maintenance, de supervision, d'intégration, de pilotage et de qualité.

L'agriculture illustre bien cette tension. Aujourd'hui encore, de nombreuses activités restent très dépendantes de la présence humaine, des aléas de terrain, de la saisonnalité, de l'organisation concrète du travail. Mais plus les technologies de capteurs, de suivi, d'automatisation partielle et d'analyse se diffusent, plus certaines tâches pourraient être reconfigurées. Même logique dans la logistique, le commerce, les entrepôts, certaines opérations du bâtiment ou les segments industriels standardisés. La seconde vague n'efface pas la première. Elle s'y additionne.

Le prochain gouvernement ne pourra pas traiter cet horizon comme un simple décor prospectif. C'est maintenant que se préparent les arbitrages de 2035 : politique industrielle, montée en gamme des filières, formation technique, maintenance avancée, intégration régionale, souveraineté sur les systèmes, adaptation des territoires. Ceux qui attendent que la vague robotique soit visible partout pour agir agiront, là encore, trop tard.

Il faut surtout comprendre que 2035 ne désigne pas seulement une date. Il désigne un changement de nature. Jusqu'ici, le cœur du débat portait sur le travail cognitif, les bureaux, les services, les tâches textuelles et analytiques. Demain, la reconfiguration pourrait s'étendre davantage aux chaînes physiques, aux gestes productifs, aux opérations de circulation et aux activités en présence. Le Maroc devra donc penser en même temps deux temporalités : l'urgence de 2030 et la profondeur de 2035.

Au fond, la question finale est simple. Le pays veut-il subir une double vague, d'abord cognitive puis robotique, en corrigeant au coup par coup ? Ou veut-il utiliser la première pour se préparer à la seconde

? C'est là que se jouera, au-delà du bruit technologique, la qualité réelle du prochain gouvernement en matière d'emploi, d'industrie et de vision.

Conclusion générale — L'emploi sera le vrai révélateur

Au terme de ce dossier, une idée s'impose avec une netteté particulière : le prochain gouvernement marocain ne sera pas confronté à une simple question de politique de l'emploi. Il sera confronté à une épreuve de lucidité. Car ce qui se joue n'est pas seulement le volume des postes disponibles dans cinq ans, mais la capacité du pays à empêcher qu'une mutation technologique rapide ne dérègle encore davantage un marché du travail déjà sous tension.

Il faut le dire clairement : l'enjeu n'est pas d'adhérer ou non à l'intelligence artificielle, comme s'il s'agissait d'un choix idéologique. L'enjeu est de savoir dans quelles conditions elle transformera le travail au Maroc, à quel rythme, dans quels secteurs, au détriment de qui et au bénéfice de qui. Tant que cette question n'est pas posée dans ces termes, le débat public restera prisonnier d'une opposition trop facile entre fascination technologique et inquiétude sociale. Or la réalité est plus exigeante. Elle oblige à penser les tâches, les compétences, les premiers postes, les écarts de genre, les déséquilibres territoriaux, la souveraineté technique, la protection sociale et la capacité institutionnelle d'absorption comme les pièces d'un même puzzle.

Le Maroc conserve encore des marges. C'est sans doute le point le plus important. Rien n'est écrit d'avance. Le pays n'est pas condamné à subir. Mais cette marge n'a rien d'illimité. Elle dépend d'une fenêtre courte, celle où l'on peut encore renforcer les emplois d'entrée, réorganiser la formation, accompagner les secteurs exposés, encadrer les usages algorithmiques, construire des capacités techniques locales et sécuriser les transitions professionnelles avant que l'accélération ne devienne plus brutale. La politique ne pourra pas empêcher la transformation. En revanche, elle peut encore éviter qu'elle prenne la forme d'un décrochage social.

C'est ici que le prochain gouvernement sera attendu. Pas sur la rhétorique. Pas sur les déclarations de principe. Pas sur les slogans autour de la jeunesse, de l'innovation ou du numérique. Il sera attendu sur sa capacité à produire de l'exécution. Former à grande échelle. Cibler les secteurs les plus sensibles. Maintenir des portes d'entrée vers le travail. Réduire les asymétries entre ceux qui sauront utiliser les outils et ceux qui risquent d'être triés par eux. Faire en sorte que la productivité supplémentaire ne soit pas captée ailleurs pendant que la fragilité sociale, elle, resterait bien marocaine.

Au fond, l'emploi sera le vrai révélateur, parce qu'il concentre tout : la question sociale, la question éducative, la question industrielle, la question technologique, la question territoriale et la question démocratique. Un pays où le travail devient plus rapide mais moins accessible, plus productif mais moins protecteur, plus moderne mais plus inégalitaire, n'entre pas réellement dans le progrès. Il change seulement de forme de vulnérabilité.

Le prochain gouvernement n'aura donc pas seulement à gouverner un marché du travail fragile. Il devra décider quel contrat social il veut encore rendre crédible dans un monde où la valeur du travail est en train d'être rediscutée. C'est à cette hauteur-là qu'il faudra le juger. Parce qu'au bout du compte, une nation ne se mesure pas seulement à sa capacité d'adopter de nouvelles technologies. Elle se mesure à sa capacité de ne pas abandonner ceux qu'elles déplacent.

**Livres PDF en version copyleft,
libre de droit de diffusion et littérature grise**



Pressplus.ma

www.pressplus.ma



SCAN ME!

QUE VOUS UTILISIEZ VOTRE SMARTPHONE, VOTRE TABLETTE OU MÊME VOTRE PC,
PRESSPLUS VOUS APPORTE LE KIOSQUE DIRECTEMENT CHEZ VOUS

ADNANE BENCHAKROUN

Adnane Benchakroun est ingénieur en informatique, diplômé de l'ESIEA Paris, grande école française spécialisée dans les technologies numériques. Reconnu pour son rôle pionnier dans la promotion de l'innovation et de l'entrepreneuriat au Maroc, il est cofondateur de Startup Maroc et initiateur du Startup Africa Summit, deux initiatives majeures en faveur des jeunes entrepreneurs et de l'émergence d'un écosystème dynamique et inclusif.

Son parcours alterne engagement public et réflexion stratégique : directeur du cabinet du Ministre du Plan (1998-2000), il a ensuite dirigé pendant vingt ans le Centre National de Documentation, avant de rejoindre le Haut-Commissariat au Plan comme conseiller entre 2020 et 2022. Il siège aujourd'hui au Conseil national du Parti de l'Istiqlal et assume la vice-présidence de l'Alliance des Économistes Marocains, où il contribue activement à la pensée économique nationale.

Formateur engagé, il intervient régulièrement dans les médias et conférences pour éclairer les grands enjeux économiques du Royaume : fiscalité, consommation, protection du pouvoir d'achat, politiques publiques et innovation.

Désormais à la retraite, il se consacre au journalisme digital en pilotant L'ODJ Média, plateforme multicanale du groupe Arrissala (portails d'actualité, web radio, web TV, magazines), tout en explorant d'autres formes d'expression : poésie, peinture, écriture et musique.

À travers ce traité, il livre une réflexion personnelle, libre et engagée, dans un langage accessible, à l'attention des nouvelles générations en quête de sens.

ABOUT ME

