



Cycle de conférences

« Échanger pour mieux comprendre »



Actes de la conférence
« Les défis de l'économie digitale :
révolution ou subterfuge ? »

Casablanca, jeudi 27 avril 2017



FONDATION
Attijariwafa bank

Pôle Édition & Débats

Tous les actes des conférences du Cycle « Échanger pour mieux comprendre »
sont disponibles sur le site institutionnel : www.attijariwafabank.com

Échanger pour mieux
comprendre

ACTES DE LA CONFÉRENCE

Casablanca, jeudi 27 avril 2017

Mot de Bienvenue

M. Driss Maghraoui, Directeur Exécutif, groupe Attijariwafa bank

Mot de Bienvenue

M. Khalid Baghri, Président du Centre des Jeunes Dirigeants du Maroc

Introduction

Mme Mouna Kably, Responsable du Pôle Édition & Débats, Fondation Attijariwafa bank

Panel de discussion

M. Denis Jacquet, Fondateur de l'Observatoire de l'Ubérisation (France)

M. Jamal Belahrach, Président de la Fondation Jobs For Africa

Modération

Mme Meya Zeghari, Responsable de l'Initiative Digitalisation & Process au sein de la Direction de la Transformation, groupe Attijariwafa bank.

Séance de Questions/Réponses

Clôture de la conférence

Pôle Édition & Débats

Mouna Kably, Responsable

Senam Acolatsé, Chef de Projets

Kenza Lamniji, Chef de Projets



Mot de Bienvenue

M. Driss Maghraoui

Directeur Exécutif, groupe Attijariwafa bank

Honorable assistance, Mesdames et Messieurs,

Bienvenue à la 28^e édition du cycle « Échanger pour mieux comprendre » de la Fondation Attijariwafa bank.

Nous sommes très heureux de vous accueillir à cette conférence organisée en partenariat avec le Centre des Jeunes Dirigeants, et consacrée à la Transformation digitale avec son impact sur l'organisation du travail, et sur notre société de manière générale.

L'ubérisation est un spectre qui hante tous les secteurs de l'économie. Les chaînes de valeur construites sur une longue durée et les positions solidement établies sont et ont été court-circuitées par de nouveaux acteurs qui s'appuient sur des innovations en rupture avec les modèles traditionnels.

Les exemples sont nombreux :

Uber, qui donne son nom au phénomène, devient ainsi la plus grande compagnie de taxis sans jamais en posséder un seul !

Airbnb, devient la plus grande chaîne d'hôtels sans posséder une seule chambre !

Bien avant eux, Amazon est devenu le plus grand supermarché du monde sans posséder un seul magasin !

Blockbuster, leader américain et spécialiste de la location de films, a vu disparaître 15 000 points de vente et 26 000 emplois en moins de cinq ans suite à l'arrivée de « Netflix » et au développement du streaming.

Ces nouveaux acteurs appelés aujourd'hui « disrupteurs », s'appuient sur les nouvelles technologies, pour bouleverser de manière

rapide et violente notre rapport au travail, désorganiser et restructurer notre relation avec nos employeurs, nos collaborateurs, nos clients et nos fournisseurs.

Nous sommes à la croisée des chemins, face à trois tendances de fond :

- une révolution digitale pas la même partout et pour tous ;
- une révolution de notre mode de consommation avec une prise du pouvoir par le consommateur ;
- et une montée en puissance des activités indépendantes (freelances et auto-entrepreneurs).

La vague (ou le tsunami) est inarrêtable. Ces trois tendances lourdes s'imposent à tous les modèles économiques et à tous les pays, quel que soit leur niveau de développement.

La question n'est donc pas comment freiner le tsunami, mais plutôt comment transformer ces contraintes en véritables leviers de croissance et en faire une source de création d'emplois ? Quels instruments de régulation, les régulateurs devront-ils mettre en place pour anticiper les dysfonctionnements ?

Pour nous éclairer sur toutes ces questions de dimensions multiples et variées (économiques, technologiques, humaines, juridiques et sociales), nous avons le plaisir d'avoir parmi nous M. Denis Jacquet, Fondateur de l'Observatoire de l'Ubérisation en France et auteur du livre à succès : « Ubérisation : un ennemi qui vous veut du bien ? ».

À ses côtés, M. Jamal Belahrach, Fondateur de Manpower Maghreb, Fondateur de CJD Maroc et actuellement Président de la Fondation Jobs for Africa.

Bienvenue aussi à tous nos invités ici présents et notamment les membres du CJD et à leur tête M. Khalid Baghri. Je suis certain que vous ne manquerez pas d'interpeler nos conférenciers sur les différentes facettes de cette révolution digitale.

Avant de céder la parole à M. Khalid Baghri, Président du CJD, je tiens à rappeler que cette plateforme de débats a été créée en mai 2014, et a enrichi les actions structurantes de la Fondation Attijariwafa bank dans les domaines de l'Art, de la Culture et de l'Éducation.

Ce rendez-vous mensuel du cycle « Échanger pour mieux comprendre » nous a permis de débattre, à Casablanca et dans les autres villes du Royaume, de diverses thématiques d'actualité, en privilégiant à chaque fois, le partage d'expériences et l'échange d'idées, entre experts, opérateurs, universitaires et acteurs de la société civile.

Vous trouverez l'intégralité des Actes de ces conférences sur le site institutionnel de la banque : **www.attijariwafabank.com**.

Je vous souhaite à tous une excellente conférence. Et merci de votre attention.



Mot de Bienvenue

M. Khalid Baghri

Président du Centre des Jeunes Dirigeants du Maroc

Merci M. Maghraoui.

Je tiens tout d'abord à remercier mes amis du CJD qui se sont déplacés de plusieurs villes du Maroc (Rabat, El Jadida, etc.) pour cette rencontre. Je voudrais également remercier nos amis et partenaires qui nous accompagnent à tous les événements qu'organise le CJD. Et enfin, un grand merci à la Fondation Attijariwafa bank et au groupe Attijariwafa bank, de nous associer à ses travaux. Nous espérons ainsi ouvrir ensemble, une nouvelle page de conférences et d'échanges sur les thématiques qui concernent l'entreprise, et en particulier la PME.

Au CJD, et depuis quelques mois, nous travaillons sur une thématique qui concerne la transformation de la relation au travail et l'organisation des entreprises. De ces travaux a émergé un concept nouveau, le "bien emploi". Il désigne

cet équilibre entre la performance de l'entreprise et l'épanouissement du collaborateur. Pour nous au CJD, la notion de performance de l'entreprise regroupe toutes les dimensions que sont la performance économique, sociale, sociétale et environnementale.

Cette notion de "bien emploi" pourrait se caractériser de plusieurs manières. La première est d'impliquer et donner de l'importance au collaborateur dans les prises de décisions importantes au sein de l'entreprise. C'est aussi lui accorder plus de liberté, lui permettre de travailler avec beaucoup moins d'hierarchie, lui offrir plus de flexibilité du temps de travail (travail à mi-temps, à distance). Finalement, il s'agit pour les collaborateurs d'évoluer dans un cadre de travail qui leur permet de s'épanouir et de faire progresser l'entreprise. Telles sont les

caractéristiques de "l'entreprise libérée".

Aujourd'hui, il n'est plus à démontrer qu'un collaborateur épanoui est un collaborateur qui se bat pour son entreprise, qui lui permet de créer de la performance et de développer sa compétitivité. C'est un modèle qui s'impose à nous avec la digitalisation et la demande expresse des collaborateurs d'une nouvelle relation avec leur entreprise.

D'ailleurs, le CJD a organisé, il n'y a pas si longtemps, une plénière sur les attentes et les demandes de ces générations Y et Z en matière de relations avec l'employeur. Et nous organisons

le 13 mai prochain une journée nationale sur la même thématique.

Aujourd'hui, nous avons le plaisir de recevoir un ami du CJD (M. Jacquet) et un Jeune Dirigeant (M. Belahrach) pour comprendre davantage l'ubérisation. Je voudrais à cette occasion adresser deux questions à nos intervenants : comment pourrait-on envisager une ubérisation dans un modèle économique et social à la marocaine ? Y a-t-il une exception marocaine ?

Je vous remercie tous pour votre attention et bonne conférence.

Introduction

Mme Mouna Kably

Responsable du Pôle Édition & Débats, Fondation Attijariwafa bank

Mesdames, Messieurs,

Bonsoir et bienvenue à cette conférence co-organisée par la Fondation Attijariwafa bank et le Centre des Jeunes Dirigeants du Maroc. Cette rencontre va nous permettre de mieux comprendre les conséquences de l'ubérisation sur le fonctionnement de notre économie et sur notre mode de vie en général.

Pour cela, nous avons invité deux experts reconnus : M. Denis Jacquet qui nous vient de Paris où il a créé l'Observatoire de l'Ubérisation. Il est également l'auteur d'un best-seller « l'Ubérisation : un ennemi qui vous veut du bien ? »

À ses côtés, nous avons le plaisir de recevoir M. Jamal Belahrach, un self-made man aux multiples casquettes. Il est présent ce soir parmi nous, en tant que Président de la Fondation Jobs For Africa affiliée à l'OIT et fondateur du CJD.

Pour mener la discussion, j'ai le plaisir de vous présenter notre collègue qui suit de près toutes ces mutations, Mme Meya Zeghari, Responsable de l'Initiative « Digitalisation et Process », au sein de la Direction de la Transformation, qui a été mise en place dans le cadre du plan stratégique Energies 2020 du groupe Attijariwafa bank.

Meya à toi la parole.



Mme Meya Zeghari

Responsable de l'Initiative Digitalisation & Process

Direction de la Transformation, groupe Attijariwafa bank.

Modératrice de la conférence

Bonjour à tous,

Je voudrais commencer par vous présenter nos conférenciers de ce soir.

D'abord M. Denis Jacquet, vous êtes reconnu comme un militant de l'entrepreneuriat. Diplômé de HEC, vous vous êtes lancé très tôt dans le monde de l'entrepreneuriat en restructurant EduFactory qui est aujourd'hui le numéro 1 européen du e-learning. Vous êtes également fondateur de l'association « Parrainer la croissance » qui a pour mission de développer la formation en réseau via les smartphones et les tablettes. Vous avez organisé la marche des entrepreneurs et créé l'accélérateur de croissance et premier incubateur intergénérationnel en France. Vous êtes également co-fondateur, avec Grégoire Leclercq, président des auto-entrepreneurs, de l'observatoire de l'ubérisation qui réunit à la fois "ubérisateurs" et "ubérisés". Puis, en octobre 2016, vous avez

publié ensemble un best-seller « Ubérisation, un ennemi qui vous veut du bien ». Bienvenue à vous, M. Denis Jacquet.

À vos côtés, nous avons le plaisir d'accueillir M. Jamal Belahrach, connu pour son engagement militant en faveur du dialogue social au sein de l'entreprise marocaine. M. Jamal Belahrach est diplômé de l'université de Saint-Denis, du programme de management général avancé de HEC. Vous êtes également le fondateur de Manpower Maroc et Tunisie, avant de devenir président de Manpower Maghreb et DOM-TOM. En 2001, vous avez créé le Centre des Jeunes Dirigeants du Maroc et en 2006 le Réseau International de la Diaspora Marocaine (RIDM). Vous avez été nommé Conseiller du Commerce Extérieur Français par l'ex-premier ministre Jean-Pierre Raffarin. Et vous avez, dès lors, contribué à donner l'image d'un Maroc dynamique

et en mouvement. En 2008, vous êtes devenu président-fondateur de la Fédération Nationale des Entreprises de Travail Temporaire (FNETT) ; puis en 2009, vous avez présidé la Commission Emploi et Relations Sociales à la CGEM. L'année suivante, vous avez publié le livre « Envie de Maroc ». Vous êtes aussi à l'origine du pacte social pour une compétitivité durable et un travail décent. En juin 2013, vous avez été désigné par l'Organisation Internationale des Employeurs à la tête d'une task force africaine sur l'emploi et l'employabilité. Bienvenue à vous également, M. Jamal Belahrach.

Ma première question s'adresse à M. Denis Jacquet. Il est actuellement question d'ubérisation,

de digital, de cette 4^e révolution industrielle qui bouleverse profondément nos rapports économiques, sociaux, etc. D'ailleurs, lors des dernières élections présidentielles françaises, certains candidats se sont emparés du sujet et ont proposé des mesures pour réguler cette nouvelle communauté émergente que sont les travailleurs indépendants.

Pourriez-vous nous faire un panorama général de tous ces changements que nous sommes en train de vivre et ce qui nous attend ? Puis nous expliquer ce que ce terme générique "ubérisation" recouvre concrètement ?



M. Denis Jacquet

Fondateur de l'Observatoire de l'Ubérisation (France)

Je vous remercie pour cette question et merci à l'assistance nombreuse de cet après-midi. Je tiens également à remercier Mme Mouna Kably de la Fondation Attijariwafa bank pour cette invitation.

Je vous propose de dresser un panorama de la situation, mais un panorama qui pourrait vous paraître un peu inquiétant et anxiogène. Toutefois, j'estime que nous avons oublié la vertu de cette chose fantastique qu'est la peur, elle est le moteur de l'évolution. Sans la peur, on n'évolue plus. C'est une dynamique générale chez l'être humain, mais aussi chez les grandes entreprises. La France a la chance de compter 25 des 500 plus grands groupes mondiaux et ces derniers ont mis en place des mécanismes pour ne plus avoir peur. Mais, la mise en place de ces mécanismes risque d'étouffer l'innovation.

Aujourd'hui, notre utilisation quotidienne du digital ne représente qu'une infime partie émergée de

l'iceberg. La part immergée est plus importante et c'est cette partie que j'aimerais aborder.

Quatre éléments me paraissent fondamentaux dans ces changements et j'espère que nous aurons l'occasion d'en discuter tout à l'heure lors des échanges avec l'assistance.

La première chose qui revient, et qui n'est absolument pas un fait nouveau, est la notion d'empire. Nous assistons aujourd'hui à des empires de digital. Or, la notion d'empire est aussi vieille que le monde ! À titre d'exemple, au milieu du 16^e siècle, la Chine et l'Asie comptaient pour près de 95 % du commerce mondial. Quelque 200 ans plus tard, au milieu du 18^e siècle, l'Europe prend la relève, totalisant 95 % du commerce mondial, après avoir étendu son espace vital par la conquête de la mer et d'autres territoires. Je voudrais dire, par cet exemple, que l'humanité n'a pas cessé de créer des empires depuis qu'elle existe.

La grande différence aujourd'hui réside dans la manière de constituer ces empires. Auparavant, ces empires se construisaient par la violence, la guerre, la conquête de territoires. De nos jours, ils se construisent par la soumission totale et volontaire des utilisateurs. Cet empire digital est, pour le moment, presque exclusivement américain. La Chine se bat également pour cette même hégémonie.

Autre particularité, cet empire digital s'affranchit de toute notion de frontières, il est mondial. La seule obsession des grandes entreprises du digital est le contrôle total de l'humanité, à travers certains outils, usages et habitudes très pavloviennes et répétitives avec le smartphone. L'addiction à ces gadgets est tellement forte que, dans certains pays comme les États-Unis, des stages de désintoxication au smartphone ont été lancés.

Enfin, il est important de noter que "cette folie" du smartphone date de 10 ans à peine, ce qui correspond à la période de lancement du premier iPhone par Apple.

En résumé, la constitution d'un empire par les Nations n'est pas un phénomène nouveau. Mais il est aujourd'hui d'envergure mondiale, défiant toutes les frontières. De plus, chacun s'y soumet de manière entièrement volontaire à travers ses usages quotidiens et devient, progressivement, prisonnier de ce modèle unique.

Le deuxième élément concerne la philosophie qui sous-tend la démarche du digital. L'objectif de ces grandes entreprises du digital, les fameux GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon), et de ceux qui investissent dans ces projets, est de supplanter l'État dans ses fonctions régaliennes. Pour y parvenir, elles ont la prétention d'être plus efficaces pour offrir à l'humanité, le bonheur et la démocratie. Au-delà de la vente des produits de consommation sur Amazon, elles visent le contrôle de la santé par le prédictif, de l'éducation par le savoir...

Si nos États et nos hommes politiques ne réagissent pas avec vigueur, ils risquent, à terme, de disparaître. Google pourrait, potentiellement, dans 30 ans, devenir le seul État existant sur la Terre. Telle est la volonté profonde de Google. Le moteur de recherche ne constitue qu'une façade, le but ultime de Google est de nous offrir une autre forme d'État.

Le paradoxe dans cette "révolution" est qu'il existe, à la Silicon Valley, un grand collège que fréquentent les enfants de tous les dirigeants des GAFAs. Ce collège singulier, baptisé Warldof School of the Peninsula, a pour caractéristique principale, l'absence totale de matériels connectés. Le numérique n'est pas autorisé durant l'apprentissage. Les enfants y apprennent toutes les disciplines qui stimulent la réflexion, favorisent la critique et

font appel à la raison. Pendant ce temps, le reste de l'humanité les oublie par oisiveté derrière leurs smartphones.

Le troisième élément important réside dans cette volonté d'uniformisation de tous les Hommes. Or, la beauté de

l'humanité se trouve dans l'imprévisibilité et la diversité. Tenter de l'uniformiser sert un seul et même objectif : rendre le monde prévisible. L'obsession absolue des GAFAs est de développer le prédictif, c'est-à-dire, la répétition du passé projeté dans l'avenir. Et plus l'on saura, à travers le digital, ce que vous faites chaque jour, plus l'on saura comment vous le répéterez demain. Cette prédictibilité n'est pas sans créer de soucis à certains secteurs comme l'Assurance qui auront du mal à placer leurs produits à l'avenir. Malheureusement, l'humanité tend vers ce monde d'uniformité et de concentration.

Le dernier élément tourne autour de la destruction du socle social dans nos sociétés et la tendance généralisée vers une société exclusivement individualiste. Cette tendance en est encore à ses débuts, notamment en Angleterre, où Google collecte les données de milliers de patients

« Le moteur de recherche n'est qu'une façade; le but ultime de Google est de nous offrir une autre forme d'État »

auprès des hôpitaux anglais pour recourir à des prédictions. Ainsi, selon votre mode de vie (habitudes alimentaires, consommation d'alcool ou pas, de tabac ou pas, activités physiques ou pas, etc.), ces acteurs se proposent de déterminer votre facteur de risques, non plus de façon collective, mais individuelle. De fait, les personnes qui ont une bonne hygiène de vie ne seront plus enclines à cotiser pour assurer l'ensemble de la communauté. Ce nouveau type de société sera-t-elle la meilleure ? Je ne saurais vous le dire. Mais je n'ai pas le sentiment qu'enlever un lien entre les individus soit forcément la meilleure façon de bâtir des nations.

Voilà donc un panorama des enjeux d'aujourd'hui. Nous sommes à l'heure d'un bouleversement des modèles sociaux. L'objectif aujourd'hui n'est pas de parler de technologie, mais plutôt des hommes, des femmes et des valeurs.

Que voulons-nous pour nos sociétés de demain ? À quoi voulons-nous qu'elles ressemblent ? Que voulons-nous pour les hommes et les femmes de nos sociétés ? Comment voulons-nous vivre ensemble ? Et si l'on veut s'adapter à toutes ces technologies, la solution n'est pas de fournir plus d'applications pour répondre aux besoins des gens. Il faut, au contraire, concevoir une réforme du fonctionnement des institutions, des entreprises, du management, pour être en mesure d'absorber et de se réapproprier ce changement. Mais pour relever ce défi, il faut au préalable définir un objectif.

En cela, l'Europe et l'Afrique, associées, peuvent présenter un modèle alternatif à la domination technologique américano-chinoise. Les deux

continents sont dans cette situation où les avantages de l'Europe sont les désavantages de l'Afrique (formation, développement technique et technologique, etc.), et les désavantages de l'Europe sont aujourd'hui les avantages de l'Afrique (démographie, potentiel de croissance, etc.).

L'association des deux continents peut donner des résultats très intéressants pour l'Afrique, et notamment pour le Maroc car ce pays peut jouer le rôle de pivot pour l'Afrique. Il est ainsi possible d'exploiter nos différences pour proposer un autre modèle de vie et une autre relation avec le digital. En revanche, le temps presse, et nous n'avons plus beaucoup de temps pour réaliser ce changement.

Sur le plan politique, tous ces bouleversements se matérialisent par une montée en puissance de l'extrême droite dans de nombreux pays européens (France, Autriche, Grande-Bretagne, etc.), et l'arrivée de Donald Trump à la présidence des États-Unis.

Ce repli identitaire confirme que les peuples d'Europe et d'Amérique ont les yeux rivés sur le passé qu'ils considèrent meilleur. Il est important de relever que c'est la première fois que les citoyens des pays occidentaux attribuent plus de valeur au passé qu'à l'avenir.

Reste que l'Afrique représente l'avenir ; et les pays de ce continent peuvent renverser la tendance. De ce fait, je crois beaucoup à l'association Europe-Afrique, et au rôle important que le Maroc peut jouer dans cette association entre les deux continents.

Mme Meya Zeghari

Merci M. Jacquet pour ces éclairages. Vous m'offrez ainsi la transition pour M. Jamal Belahrach. Pouvez-vous nous dire où est-ce que nous en sommes concrètement dans ces mutations au Maroc ? Quel est le rôle de l'État, des opérateurs économiques, de la société civile dans cette tendance à la digitalisation chez nous ?



M. Jamal Belahrach

Président de la Fondation Jobs For Africa

Je remercie la Fondation Attijariwafa bank de m'avoir invité à contribuer à la réflexion sur cette thématique. Je félicite le CJD d'être toujours présent sur les thématiques du futur et de garder cette constante dynamique depuis sa création.

Si l'on en revient au titre de la conférence, je pense que chacun d'entre nous est conscient que c'est une révolution que nous vivons actuellement. Mais la question principale concerne « le sens » que l'on donne à cette révolution. La question du « sens » est importante pour moi car elle définit les raisons pour lesquelles les pays doivent avancer vers cette révolution.

J'aimerais à ce propos rebondir sur l'Afrique et les possibilités qu'elle offre, comme l'a évoqué M. Jacquet tout à l'heure, et rappeler quelques chiffres qu'il faut garder à l'esprit. Chaque année, quelque 12 millions de jeunes africains arrivent sur le marché du travail, alors que seulement

3 millions d'emplois sont créés dans l'économie formelle. L'écart entre ces deux chiffres est énorme. Parallèlement, l'Afrique innove dans le domaine technologique. Les premiers paiements mobiles sont venus du Kenya et non des pays occidentaux. Cet exemple confirme que cette révolution digitale s'installe subrepticement, sans coup férir et sans attendre les lois, les États ou les Entreprises.

Notre pays, le Maroc, n'est pas en retard ; en réalité, il n'est même pas conscient de ce qui se prépare ! Nos élites comme nos décideurs ne se sont pas inscrits dans une vision prospective. Or, la technologie nécessite d'être dans une dynamique prospective, de comprendre les changements futurs afin d'anticiper ces transformations. Evidemment, les États ont un rôle à jouer à travers la mise en place d'un cadre législatif et incitatif pour favoriser le développement de la technologie. Mais, à mon avis, l'essentiel du

travail qui nous attend doit se faire dans nos entreprises. Et, il faut que le top management soit convaincu de l'importance de cette thématique qui va au-delà des applications smartphone, des sites web ou de la web TV. Il s'agit en réalité d'une transformation culturelle qui se déroule sous nos yeux.

La révolution technologique est donc déjà en marche dans nos sociétés. Nous sommes tous détenteurs de smartphones et d'autres gadgets technologiques, qui font partie intégrante de notre quotidien. Mais malgré l'usage intensif quotidien que nous faisons de ces outils, notamment à travers les réseaux sociaux, la création de valeur est tout simplement inexistante. Comment demander alors à l'Afrique de passer à la révolution 4.0, alors qu'elle n'a même pas connu la révolution 3.0, voire la révolution industrielle classique ? Le gap à combler est énorme.

Au Maroc, en dehors de quelques entreprises qui s'y efforcent et s'y essaient, la majorité n'a pas encore pris le train de la révolution technologique. Xavier Niel, capitaine d'industrie ayant fait fortune, avait décidé de se rendre utile pour son pays. De cette volonté est née l'idée de l'École 42.

Au Maroc, combien de capitaines d'industrie ont investi dans le secteur technologique, avec cette vision d'utilité publique ? L'écrasante majorité préfère investir dans l'immobilier, le tourisme, etc. pour accroître sa fortune. Cela veut dire que nous pêchons, encore une fois, par absence d'ambitions.

Aujourd'hui plus que jamais, nous devons entrer dans cette révolution technologique. Mais cela n'est possible que par le leadership de nos dirigeants d'entreprises et par une poussée d'en bas, de cette génération "millennial", qui arrive

aujourd'hui dans l'entreprise. Il faut se rendre à l'évidence : cette génération Z ne comprendra aucun autre langage que celui de la technologie.

Aussi, est-il important que nos États nous protègent de l'intrusion envahissante des GAFA. D'où la question suivante : quelle société voulons-nous ? Celle qui est complètement vide de sens et de relations ? Je crois personnellement que l'humanité perdrait beaucoup en optant pour ce modèle. C'est la raison pour laquelle la philosophie devra réintégrer nos sociétés et réintégrer la relation client dans les entreprises. Il faut interroger notre vision du monde.

« Embrasser la révolution technologique n'est réellement possible que par le leadership des chefs d'entreprises et une poussée de la génération "millennial" »

Je pense que le CJD devrait se saisir de ce sujet, réfléchir sur la question et sortir un livre blanc qui rappelle les réels enjeux de la problématique, au-delà de la simple démarche technologique.

Enfin, je voudrais m'attarder sur un aspect. Ce projet de révolution numérique pour notre pays est multidimensionnel. Mais pour l'entreprise, il a des impacts importants, qu'ils soient d'ordre stratégique (quel business model ?), commercial (développement des plateformes commerciales qui se passent des relations physiques), managérial (relation "disruptée" entre le manager et le collaborateur, perte de pouvoir du manager sur le collaborateur), humaine (intégration des Y et Z, et cohabitation avec les X), et technologique (investissement dans les Big Data).

À mon sens, le Maroc jouit de toutes les qualités requises pour réussir sa mutation et nous disposons d'un dividende démographique très intéressant. Notre retard n'est pas dû à la non disponibilité de la technologie ou de moyens financiers ; il est davantage question d'état d'esprit, de leadership des dirigeants sur ces questions.

Mme Meya Zeghari

Merci pour cette intervention sur la situation au Maroc. Avec ces bouleversements inéluctables que nous vivons, quelles actions devrait-on mettre en place pour provoquer une prise de conscience générale, M. Jacquet ?



M. Denis Jacquet

Je voudrais avant tout rappeler un phénomène important qui touche les pays occidentaux en priorité : l'Homme n'est plus à la mode. Il y a 30 ans, l'endettement public ne dépassait pas 30 % de leur PIB. Aujourd'hui, les taux d'endettement vont de 85 % à plus de 100 % de leur PIB. Cela pose de gros problèmes aux caisses de retraites, dans des pays où l'espérance de vie s'allonge, où la population vieillit (62 ans de moyenne d'âge prévue en France à l'horizon 2050), où la faiblesse de la natalité est inquiétante (en France, Allemagne, Hongrie, Roumanie, Russie, etc.). Parallèlement au vieillissement de la population, le taux de chômage est élevé chez les jeunes de basse qualification ; ce qui signifie qu'il n'y a plus suffisamment d'actifs pour payer les retraites des seniors. Dès lors, la seule solution qui s'offre à ces caisses de retraites, pour respecter leur engagement, est d'augmenter la pression sur les entreprises dans lesquelles elles sont actionnaires afin de générer toujours plus de rentabilité et de dividendes. Mais ce pari est impossible à tenir sur le long terme. Alors, sur le

court terme, et pour réussir à remonter du cash aux actionnaires, les entreprises n'ont d'autres choix que de supprimer des emplois. Et l'objectif majeur de l'automatisation, de la robotisation et de la digitalisation des services est de rendre les hommes et les femmes moins indispensables au fonctionnement des entreprises, afin de sauver, autant que possible, notre modèle économique moribond.

Donc M. Belahrach a parfaitement raison de dire que l'Afrique est un continent qui n'est pas prêt ; mais il a l'obligation d'être prêt pour aborder cette transformation. De l'autre côté, l'Europe a cette obligation de s'associer avec l'Afrique qui a des forces complémentaires aux siennes, pour réussir ensemble.

La solution consiste à donner du « sens » et des « valeurs » à cette transformation digitale pour qu'elle contribue à élever la condition humaine et non à la rabaisser. Il faut enfourcher très vite cette révolution digitale pour fournir un modèle

alternatif adapté qui permette d'élever l'humain, au lieu de l'écraser. Je donnerai pour exemple, la résistance des petits taxis marocains qui considèrent Uber comme une menace. Il ne sert à rien de résister à cette tendance. Bien au contraire,

il est préférable de s'ouvrir à cette pratique et profiter de cette plateforme pour améliorer ses prestations et son revenu. Mais ces métiers ont également besoin d'être accompagnés.

Mme Meya Zeghari

Concernant la question de l'accompagnement, M. Jacquet, pouvez-vous nous donner quelques exemples-types d'accompagnement dans les pays occidentaux pour éviter ces ruptures brutales ?

M. Denis Jacquet

Comme le disait Jamal tout à l'heure, l'accompagnement passe d'abord par la prise de conscience de nos élites intellectuelles. On constate une démission collective des intellectuels, philosophes, etc. C'est la raison pour laquelle j'ai réuni, au sein de l'Observatoire, des anthropologues, des sociologues et des philosophes. Car, en réalité, il existe un véritable courant philosophique derrière le digital.

Ensuite, il faut que nos hommes politiques se réveillent à cette nouvelle réalité qu'est la

transformation digitale et prennent ce sujet à bras le corps.

Enfin, il faut que les top management de nos grands groupes réfléchissent à la manière d'aborder cette nouvelle thématique, non pas sur un plan individuel, mais dans un esprit collectif, tout en fixant les objectifs. Une réflexion basée sur une volonté de collaboration peut déboucher sur des actions de grande envergure.

Mme Meya Zeghari

M. Belahrach, quelles mesures préconiserez-vous au Maroc pour favoriser l'émergence d'un écosystème viable, créateur d'emplois, basée sur cette nouvelle économie, sans pour autant précariser l'ancienne économie et laisser sur le quai des pans entiers de nos concitoyens ?



M. Jamal Belahrach

Je voudrais d'abord enrichir les propos de M. Jacquet sur la robotisation. De nombreuses études effectuées ces derniers temps confirment que le développement de la robotisation et de l'intelligence artificielle va supprimer, en moyenne et dans presque tous les pays, 45 % à 50 % d'emplois. Mais cette fois, ce sont les emplois qualifiés qui vont être supprimés, non plus les emplois non qualifiés, comme par le passé. Dans un avenir proche, il est possible que nous soyons amenés à collaborer avec des robots, et même leur parler sur notre lieu de travail. Ce qui repose la question du "sens" par rapport au choix de société que nous voulons.

Notre premier problème aujourd'hui a trait à notre incapacité à avoir des décideurs politiques qui se projettent dans l'avenir. Combien d'entre eux connaissent réellement le monde dans lequel nous vivons ? Combien d'entre eux ont visité la Silicon Valley ? Combien d'entre eux ont compris la transformation extraordinaire de Singapour en l'espace de 30 ans ? À propos de cet exemple,

le Singapour d'aujourd'hui est le résultat d'une planification de son développement sur 40 ans, mise en place dans les années 70.

Il y a donc un certain nombre d'actions à mener, mais la plus urgente consiste à transformer l'état d'esprit de nos politiques. In fine, ce sont eux qui impulsent la dynamique de développement du pays.

Ce changement d'état d'esprit doit également se produire au sein de l'entreprise. Celle-ci doit être initiatrice de ces changements et donner l'exemple en créant les conditions du développement de son business, et en s'interrogeant sur la qualité de ses ressources humaines. Lorsqu'en 2017, des dirigeants d'entreprises hésitent encore à envoyer leurs collaborateurs en formation, de peur qu'ils ne quittent l'entreprise après, cela dénote d'un profond souci. Et tant que nos élites économiques, politiques et sociales ne comprennent pas qu'il y a actuellement une vraie urgence, nous aurons du mal à cerner la portée de ces changements.

Pour favoriser ces transformations d'état d'esprit, il serait judicieux de commencer par l'organisation des "Assises de la Révolution Numérique". La réflexion doit être adaptée à notre pays car l'économie marocaine a ses propres spécificités, avec un taux de chômage des jeunes qui est alarmant. De plus, la révolution numérique et technologique en cours va dégrader davantage la situation. De fait, il faudra susciter un vrai choc dans la société marocaine ; tout l'enjeu est donc de savoir comment provoquer ce choc.

Je peux dire, sans me tromper, que nous sommes en état de guerre ; et nos entreprises

qui n'initient pas cette transformation digitale seront confrontées prochainement à des faillites. Il faut donc encourager la créativité, l'open innovation, la co-construction, la coopération auprès des jeunes. C'est un travail collectif qui implique chacun d'entre nous, à divers niveaux de responsabilités.

Enfin, il convient d'initier nos écoles à la connaissance du numérique, sensibiliser les jeunes aux soft skills pour s'adapter à ce "nouveau" monde. Finalement, c'est bien plus une question de volonté que de moyens.

Mme Meya Zeghari

À Attijariwafa bank, nous nous sommes inscrits dans cette dynamique. Je voudrais, à ce propos, ouvrir une parenthèse pour vous informer que notre banque organise le premier hackathon international d'open innovation du 19 au 21 mai 2017. L'appel à candidatures sera lancé dès demain vis-à-vis du grand public et le hackathon aura lieu simultanément dans 5 villes de 5 pays différents : Casablanca (Maroc), Paris (France), Abidjan (Côte d'Ivoire), Dakar (Sénégal) et Tunis (Tunisie). Je rappelle que ce hackathon en simultané dans plusieurs pays est une première mondiale. Nous essayons, timidement certes, mais nous sommes sur la bonne voie.

M. Denis Jacquet, selon vous, comment devra-t-on s'y prendre pour créer cette élite économique et politique 4.0 ? Et surtout, comment créer cet État locomotive 4.0 ?



M. Denis Jacquet

À mon avis, il convient, avant toute chose, de réaliser une cartographie de ces emplois qui vont disparaître. Le défi majeur de cette cartographie, notamment pour l'Afrique, est d'identifier les formations adéquates à mettre en place. Néanmoins, nous savons que ces formations ne privilégieront plus le parcours académique sur la compétence, comme ce fut le cas depuis la révolution industrielle. Je donnerai l'exemple de « l'École 42 », créée suite à un besoin de compétences dans le domaine du codage/développement des grandes entreprises françaises. Même si dans 10 ou 15 ans, les robots seront en mesure de coder mieux que les humains, dans l'immédiat, les entreprises ont besoin de compétences dans ce domaine. En région parisienne, on estime le besoin à 30 000-50 000 codeurs-développeurs. La France qui affiche 6 millions de chômeurs, compte aussi 100 000 postes à pourvoir en profils compétents et adéquats. Aujourd'hui, les grandes entreprises ont du mal à trouver ces profils qui leur permettra

de conduire les changements technologiques nécessaires.

Il est donc essentiel de cartographier les types d'emplois qui vont disparaître pour accompagner les compétences actuelles vers de nouvelles formes d'emplois.

Aussi, allons-nous vers une réorganisation de la manière de travailler ; les employés de basse et moyenne qualifications devront exercer plusieurs métiers différents, simultanément ou successivement, selon des cadres juridiques totalement nouveaux imposés par la pression du marché. La disparition de certains emplois va inciter les citoyens à privilégier des formations plus courtes. La cartographie des formations est le premier aspect à approfondir pour anticiper ces bouleversements structurels.

L'autre aspect essentiel concerne la révolution managériale. La hiérarchie, telle qu'on la connaît dans les entreprises aujourd'hui, devra disparaître

au profit d'organisations plutôt plates, sans ou avec très peu de niveaux hiérarchiques. Les nouvelles compétences qui vont émerger à l'heure de cette révolution numérique, rechercheront une autre forme d'organisation, basée sur la compétence et le travail collaboratif, des leaders qui contribuent à la résolution de problèmes plutôt que des

chefs hiérarchiques dont la légitimité repose uniquement sur leur ancienneté.

La cartographie de la formation et la révolution managériale dans les entreprises constituent les deux aspects essentiels de cette révolution numérique.

Mme Meya Zeghari

M. Belahrach, cette transformation digitale constitue également une opportunité pour des pays émergents comme le Maroc. Elle offre peut-être l'occasion de brûler certaines étapes et d'éviter le processus de développement linéaire qu'ont connu les pays occidentaux. Ce qui permettra également de créer des emplois pour des populations majoritairement jeunes et de changer de mode de vie. Quels sont, à votre avis, les prérequis pour réussir cette transformation et rattraper le retard vis-à-vis des pays développés ?



M. Jamal Belahrach

Je voudrais d'abord revenir sur l'impact des transformations technologiques sur le travail au sein des organisations tel que le décrivait tout à l'heure M. Jacquet. Ces révolutions qui vont transformer les formes de travail, modifieront aussi les formes de collaboration avec l'entreprise. Dorénavant, on assistera plus à des écosystèmes de freelances que de salariés. Le CDI va donc, peu à peu, disparaître. Cela s'inscrit dans le sens du besoin de liberté et d'autonomie des générations Y et Z qui veulent travailler sur des missions et choisir les entreprises avec lesquelles elles désirent collaborer. L'idée du salariat, avec un contrat de travail, un bureau et des horaires, est vouée à disparaître dans le futur. Au final, il est question de changement culturel.

Il faut donc créer certaines ruptures culturelles et casser ces croyances qui nous font craindre le pire avec cette transformation technologique. Non ! Nous pouvons en tirer le meilleur profit, si nous savons appréhender et planifier ces changements.

Pour revenir à votre question, brûler certaines étapes est plutôt assez compliqué car c'est la

technologie qui détermine le rythme du changement. Et le retard accumulé par rapport aux pays développés est énorme. Il faut garder à l'esprit que des centaines de millions de personnes n'ont pas accès aux produits informatiques de base que sont les smartphones, les TV connectées, la connexion Internet de qualité, etc. Il est alors impossible de demander à ces gens de faire des sauts technologiques. Notre rôle, nous qui avons accès à ces technologies, est de nous projeter et créer les conditions de réussite de ces changements. Sinon, la révolution risque fort de se transformer en humiliation pour ceux qui n'ont pas accès à la technologie, sur fond de fracture numérique et sociale.

En cela, le rôle de l'État est de créer une dynamique égalitaire pour permettre un accès équitable à la technologie. Il s'agit là de la première étape de cette transformation. Malheureusement, nous en sommes encore loin pour le moment.

La deuxième étape concerne l'Éducation. En tant que Président de la Fondation Zakoura pour l'Éducation, nous avons créé deux écoles

numériques dans les campagnes marocaines. La première, lancée il y a presque 2 ans, est une école non-formelle pour des enfants de 6 à 12 ans. Toute la classe a été digitalisée et les enfants n'étudient qu'avec des tablettes. La seconde a été sponsorisée par Attijariwafa bank il y a quelques mois. Nous sommes convaincus qu'il faut commencer maintenant, mais surtout montrer l'exemple en allant dans les endroits improbables a priori, pour démontrer que c'est possible. Le résultat de ces actions pilotes révèle un taux d'absentéisme nul chez ces enfants, et un taux d'intégration pédagogique phénoménal. Il faut, pour continuer sur cette lancée, accorder plus de moyens financiers à ces initiatives.

Sur la formation, notamment la formation continue, il y a également du travail à faire. Comment peut-on enseigner cette dynamique de révolution numérique et technologique avec un corps enseignant qui ne bénéficie pas des moyens adéquats pour remplir sa mission ?

Puis, nos entreprises doivent faire émerger une culture d'entreprise qui favorise l'implémentation

du digital de manière permanente. Le collaborateur doit être en permanence dans l'expérience digitale, sous-tendue par une transformation des process au sein de l'entreprise. Cette dernière doit donc consacrer une quote-part budgétaire à la transformation digitale continue.

Enfin, sur la question du rattrapage par rapport aux pays développés, je crois que ce défi est difficile à relever. On aura toujours un temps de retard sur les pays occidentaux. Néanmoins, ce dividende démographique qu'ont les pays moins développés montre que leur jeunesse s'inscrit dans une logique d'apprentissage permanent. Alors, si l'on développe tous les outils d'apprentissage digitaux et que l'on facilite leur accès à cette jeunesse, la dynamique nécessaire à cette transformation numérique sera enclenchée.

Je voudrais conclure en rappelant que la transformation digitale est une affaire de tous. Nous sommes tous appelés à y contribuer, en déterminant de façon claire et précise la problématique afin de lui trouver la solution adéquate.

Mme Meya Zeghari

Merci Jamal. Pensez-vous qu'il peut y avoir un modèle alternatif à ce modèle du "tout digital", M. Jacquet ?

M. Denis Jacquet

Il est en effet possible d'avoir un modèle alternatif. Je voudrais vous illustrer mes propos par deux exemples concrets.

En France, des développeurs ont lancé un moteur de recherche du nom de « Qwant ». Ce moteur de recherche a une interface fluide,

un très bon algorithme, etc. En quoi est-ce un modèle alternatif par rapport aux moteurs de recherche existants ? « Qwant » ne conserve pas les données personnelles des utilisateurs d'Internet ; ce qui consacre l'anonymat. C'est donc un "anti-Google" total. Parallèlement, cet anonymat rend difficile l'équation économique de

ce moteur de recherche puisque toute la donnée n'est pas récupérée et réutilisée.

Comment « Qwant » peut-il se développer ? Imaginons que l'Europe et l'Afrique s'associent pour faire de « Qwant » leur moteur de recherche. Sans pour autant conserver les données personnelles, c'est un marché de presque 2 milliards de personnes qui sera offert à « Qwant » par cette association. Des applications B2B, des marques blanches, etc. permettront de trouver un modèle économique pour ce moteur ; « Qwant » deviendrait le moteur de recherche par défaut des smartphones et ordinateurs vendus sur ces deux continents. Ce qui porterait son taux d'utilisation de 1-2 % à 15 ou 20 %. On créerait ainsi un géant à l'échelle européenne et africaine qui préserverait les données des utilisateurs et qui créerait une alternative au monopole de Google.

Le second modèle, développé par un ex-Ponts et Chaussées, repose sur cette fracture numérique qui prive quelque 2,5 milliards de personnes d'Internet dans le monde. Avec ses collaborateurs, il a développé un logiciel (Bi Bound) qui se connecte au réseau de base Internet de l'opérateur Télécom. Ce qui permet un accès à Internet par le réseau bas débit, uniquement à travers un

réseau téléphonique et un téléphone portable. L'utilisateur n'a plus besoin de 3G, de 4G ou de réseau haut débit. Ce qui met Internet à la portée des populations établies dans les régions les plus éloignées et enclavées de leur pays.

Ce faisant, tous les développeurs d'applications pourront les commercialiser non seulement auprès des populations de leur pays, mais également, des populations des pays frontaliers. Les revenus générés iront dans ce cas pour 70 % aux producteurs africains de ces applications plutôt qu'aux Américains et Européens. Les 30 % restants serviront à rémunérer l'opérateur télécom qui, jusque-là, ne touchait rien sur les transactions effectuées sur son réseau par les géants de l'Internet.

« En s'associant, l'Europe et l'Afrique pourraient créer un géant numérique capable de concurrencer l'hégémonie américano-chinoise, tout en préservant nos données personnelles »

Le scénario d'impact sur l'économie ivoirienne de cette technologie qui sera lancée la semaine prochaine montre une augmentation de 7 % de PIB en 3 ans et 150 000 créations d'emplois dans les 6 prochains mois. Exemple de la Poste ivoirienne qui, avec un paiement sécurisé et digitalisé, aura besoin de renforcer ses équipes pour livrer partout dans le pays.

Voilà donc quelques modèles alternatifs qu'il est possible de créer dans le cadre d'une coopération entre l'Afrique et l'Europe.



Mme Meya Zeghari

Merci M. Jacquet pour ces pistes. J'aimerais que nous concluions cette conférence sur une question d'ordre philosophique et existentielle. La digitalisation, dans des pays comme le nôtre, démocratise l'accès au savoir, ou encore l'accès aux soins à distance. Elle permet également de désenclaver les régions reculées et prévenir certains drames sociaux, notamment à travers l'utilisation des drones qui y achemineraient des vivres et des médicaments.

M. Denis Jacquet

Je voudrais relever deux éléments importants dans votre question. Le premier, concerne le rôle du digital. En effet, le digital peut être un outil formidable de démocratie s'il est accessible à tous. En ce sens, il peut permettre un certain nombre de prestations telles que la télémédecine, notamment dans des régions reculées et difficiles d'accès. Nous parlerons dans ce cas d'une démocratisation de l'accès aux soins. Si nous n'arrivons pas à concrétiser cette démocratisation

Parallèlement, compte tenu de l'accélération des GAFA, de la pénétration de l'intelligence artificielle dans plusieurs domaines, de la disparition programmée des traders, la Big Data, pensez-vous que toutes ces évolutions vont se heurter, à un moment donné, à l'impératif du sacro-saint respect de la vie privée, de la protection des données personnelles, notamment dans les pays démocratiques ? Les libertés individuelles seront-elles garanties à l'avenir ?

des prestations sociales, la situation de nos sociétés ne changera pas. Nous resterons dans ce monde où les innovations coûteuses seront accessibles à 2 % de population mondiale qui détient 92 % des richesses.

Ensuite, l'autre aspect qui mérite une réflexion de fond, tourne autour de la question « pourquoi fait-on tout cela ? ». Le but, le sens, les valeurs de cette révolution, lorsqu'ils sont partagés,

peuvent permettre de transformer le monde d'une meilleure façon. La technologie n'est pas intelligente et indépendante en soi ; son utilité ne dépend que de ce que l'on en fait.

Aussi, la question n'est pas le rejet de « Google » par exemple, mais le rejet de « Google seul » qui, de par sa taille, domine et dicte ses conditions à tout le monde. Tout le pari consiste donc à briser ces monopoles rapidement, à faire en sorte que cette révolution soit largement partagée. Et ce monde sera celui où la force de la masse sera

essentielle pour freiner ou amplifier tel ou tel mouvement. Google, comme tous les empires de l'humanité et selon la théorie du chaos, finira peut-être par s'effondrer, notamment par le fait de ceux qui ont été exclus de cette révolution numérique.

D'ailleurs, et je conclurai là-dessus, la réalité virtuelle n'est pas uniquement un gadget électronique ; c'est toute une philosophie qui porte cette innovation. Il faut bien comprendre cette réalité.

M. Jamal Belahrach

Le débat sur les libertés individuelles est déjà posé dans cette nouvelle ère. Mais il est impossible de tout avoir. Pour faire du prédictif et manipuler de la Big Data, il faut d'abord qu'il y ait de la Data ; comment y arriver sans la collecter ? Avec la surveillance dans de nombreux espaces publics, les restaurants, lors des paiements électroniques, il faut noter d'avance que l'information existe déjà. Finalement, tout revient à l'utilisation qui est faite de cette Data : quels types d'informations sont collectées auprès des utilisateurs ? Et à quelles fins sont-elles exploitées ?

Enfin, je voudrais insister sur deux choses qui me tiennent à cœur. Premièrement, cette révolution technologique et numérique développe et installe de manière durable, une certaine schizophrénie chez nous, Marocains, en l'occurrence. Car, si la dématérialisation (paiement en ligne, etc.) constitue un avantage et un gain de temps énorme dans les pays développés, dans le modèle économique et social marocain d'aujourd'hui, ce sont des milliers d'emplois qui sont en jeu, menacés par cette révolution. La question du "sens" telle que l'a soulevée tout à l'heure M. Jacquet se pose donc avec acuité. Quel est le rythme à adopter ? Quelles sont les actions

à mettre en place ? Quelle régulation introduire pour que cette transformation se réalise dans les meilleures conditions ?

Deuxièmement, l'entreprise est bâtie autour de la quête de la compétitivité ; la révolution technologique est porteuse de compétitivité. Mais la compétitivité ne se limite pas aux entreprises ; elle s'étend également aux États, aux Administrations. Que fait-on de cette création de valeur ? Comment la partage-t-on pour y donner accès à chaque citoyen, indépendamment de sa localisation sur le territoire ?

Dans un pays comme le nôtre, l'expérience de Bi Bound, où il est capable de se connecter à Internet de partout à partir du moment où il existe dans la zone une antenne relai téléphonique, constitue le futur car il est moins coûteux.

Je dirai, pour conclure, que cette quête de compétitivité via la technologie est dans l'intérêt de tous. Parallèlement, nous devons constamment garder à l'esprit la raison et le rythme nécessaires à ces transformations. Ce, afin de ne plus exclure certaines catégories de populations du futur de nos sociétés.

Mme Meya Zeghari

Merci à nos deux panélistes. Nous allons maintenant donner la parole à la salle pour poser ses questions et échanger avec nos intervenants.

Séance de Questions/Réponses

Question de Mme Leila Nhila DSI à Attijariwafa bank

Je voudrais revenir sur l'aspect réglementaire auquel l'on n'a pas accordé assez de temps lors de l'échange. Le cadre réglementaire et législatif divise depuis presque 5 ans la communauté scientifique et l'opinion publique. Nous l'avons vu avec le soulèvement des taxis contre Uber ; Airbnb est sommé de communiquer la liste de tous les propriétaires qui louent des appartements à travers sa plateforme, aux services des Impôts, etc. Comment le Maroc va-t-il appréhender cette problématique, sachant que nous demeurons encore bloqués par des pratiques réglementaires rigides telles que la signature légalisée ? Et juste pour information, la signature électronique ou l'empreinte digitale d'identification sont adoptées depuis une dizaine d'années en Jordanie. Comment faire avancer les choses dans l'environnement marocain ?



Réponse M. Jamal Belahrach

Je vous remercie pour cette question pertinente. Dans un pays où l'on en est encore à la légalisation papier, où l'on doute encore de l'utilité du « Cloud », où il y a une certaine réticence vis-à-vis de la signature électronique, mais qui veut pourtant prendre part à cette révolution technologique, il faut admettre que nous avons un gros souci. La responsabilité de l'État est engagée sur cette situation de retard.

Je suis convaincu qu'il y a une volonté politique d'aller vers cette révolution technologique. Mais nous sommes toujours freinés par certaines habitudes encore tenaces. Il nous faut donc sortir de cette zone de confort et envisager les choses autrement.

Pour y arriver, je pense que nous avons besoin d'une nouvelle génération dans nos administrations qui soit « drivée » par la technologie. Ce qui nous ramène à la question de la Culture qui, si elle

présente des avantages sur d'autres plans, nous freine aujourd'hui sur ce sujet.

Aussi, de nombreuses entreprises souhaitent aller plus loin dans la révolution technologique, mais elles se heurtent toujours à cette réticence culturelle. Chez Manpower que je dirigeais à l'époque, nous avons essayé de digitaliser nos process. Mais nous avons bloqué sur la signature des contrats intérimaires.

Je saisis cette occasion pour inviter mes amis du CJD, en partenariat avec la Fondation Attijariwafa bank, à travailler sur un véritable plaidoyer afin de définir les priorités et un plan d'actions sur ces sujets. Il nous faut, au Maroc, réinventer une nouvelle chaîne de valeur administrative basée sur un élément important qui nous manque aujourd'hui : la confiance.

Contribution de Mme Hayat El Adraoui

Professeure-chercheur à l'ISCAE

Je vous remercie pour ces interventions enrichissantes de nos deux panélistes dont je partage la presque totalité des points évoqués. J'aurai un point de désaccord avec M. Belahrach à propos de l'absence des enseignants et chercheurs marocains sur une telle thématique. En réalité, les écoles et universités marocaines ont intégré la digitalisation.

À l'ISCAE, nous avons investi dans un outil, le Black Board, qui nous permet d'être en contact permanent avec nos étudiants, notamment à travers des échanges sur les réseaux sociaux tels que Facebook. De plus, ce sont les enseignants qui exercent ce rôle pour préparer les jeunes étudiants au monde professionnel digitalisé.

Les enseignants marocains réalisent un travail extraordinaire et il existe de belles initiatives dans les universités. Il faut aussi savoir que des enseignants marocains interviennent dans les universités étrangères sur la thématique digitalisation.

Je voudrais également rebondir sur la question de « la peur » du salarié marocain face à la digitalisation. En tant qu'ex-responsable RH d'entreprise, je ne crois pas à cette peur, chez le salarié marocain, qui serait due à une réticence culturelle. Mais, pour ne pas avancer de conclusions hâtives sur le sujet, nous avons besoin d'un travail empirique qui réponde à un protocole scientifique, afin de déterminer le rôle de la culture dans ces changements.

Enfin, la digitalisation peut représenter une bonne alternative pour les personnes qui éprouvent des difficultés matérielles à se rendre sur leur lieu de travail, ou pour les mamans qui désirent travailler à domicile. Ainsi, la révolution actuelle, nous imposera peut-être, de nouveaux termes de contrat de travail autres que ceux que nous avons connus jusque-là (le CDI et tous les avantages sociaux acquis à l'issue des luttes ouvrières). Ce sont des terrains de recherche nouveaux que les universitaires doivent investir pour en approfondir les contours et en saisir les enjeux.

Réponse de M. Jamal Belahrach

Il y a deux aspects sur lesquels je voudrais revenir dans vos questionnements. L'exemple de l'ISCAE est très intéressant, mais cette école fait partie des « happy few ». Mon propos n'est pas de nier les efforts qui sont faits sur le terrain, les expériences qui sont lancées ici et là. Ce qui m'intéresse, c'est la collectivité, la diffusion auprès de la masse. Nous sommes un pays de 34 millions d'habitants, avec un grand



nombre de jeunes qui ont besoin d'avancer sur ces technologies. Et les quelques expériences actuelles ne sont pas suffisantes.

Je vous rejoins sur un aspect important : il faut investir dans la recherche, lancer des études pour comprendre nos sociétés et leur évolution. Il y a donc un travail à mener ensemble par le monde de l'entreprise (empirique), le monde

universitaire (les travaux de recherche), voire des incubateurs à créer autour de ces questions. Car la révolution technologique dans notre pays ne peut se passer de recherches de qualité. Vous avez donc parfaitement raison sur la nécessité d'entreprendre des recherches sur ces thématiques.

Enfin, avec le changement démographique, les attentes et besoins, la recherche en matière de

RH sera l'un des sujets majeurs à l'avenir. Dès lors, le dirigeant d'entreprise a besoin, lui aussi, d'un nouveau "dashboard" pour comprendre cette nouvelle génération de collaborateurs et définir des pistes d'adaptation à leurs attentes. L'évaluation des collaborateurs doit, de ce fait, devenir permanente.

Réponse M. Denis Jacquet

J'aimerais partager avec vous quelques exemples sur ce sujet.

Sur le plan réglementaire, la France est plutôt bien chargée. Avec quelque 400 000 normes et 80 codes, la France est l'un des pays les plus normés d'Europe. Sortir de ce cadre réglementaire n'est donc pas facile. Mais l'usage pousse le législateur à des réformes politiques difficiles qu'il évite d'entreprendre spontanément. Car, les entreprises trouvent toujours le moyen de contourner le cadre réglementaire pour faire face à leurs besoins et à leurs impératifs. Et tant que le politique ne comprendra pas cette situation, mais accordera plus de valeur au cadre réglementaire qu'au contenu, les changements se produiront de manière lente.

En outre, l'Éducation nationale est pratiquement l'un des premiers départements en termes de poids financiers en France. Malheureusement, la superstructure qui dirige l'Éducation nationale

étouffe totalement la structure de base (écoles, universités, enseignants, etc.). Ce qui a fait perdre à l'enseignant toute autonomie dans sa capacité d'innover car il est tenu par des cadres qui lui sont imposés par la superstructure. Un enseignant, qui répète les mêmes choses tout au long de sa carrière, perd toute capacité d'innovation. Il faut aujourd'hui redonner du pouvoir à l'individu. De plus, l'outil technologique doit être mis au service de la pédagogie.

Si l'on veut réellement transformer la formation, il faut que celle-ci s'imprègne de la réalité. Dans un pays aussi normé que la France, cette transition est difficile à cause des cloisonnements rigides des corps de métier dans l'Éducation nationale.

Il y a donc nécessité de discuter entre le public et le privé, l'enseignant et l'opérationnel, de se rassembler dans un modèle collaboratif. Les ressources existent, il ne manque qu'à faire sauter les frontières afin de créer de l'osmose et de la perméabilité.

Question de Mme Meya Zeghari

Vous avez évoqué les politiques mais, leur marge de manœuvre peut parfois être très ténue car pour réformer, il devra s'attaquer à des acquis et à des lobbies. De l'extérieur, la nécessité de réformer peut paraître simple, mais en réalité, ces réformes provoquent souvent des mouvements de grève de plusieurs corps de métier dans différents secteurs économiques et sociaux. Pensez-vous qu'il soit aussi simple de réformer ?

Réponse de M. Denis Jacquet

Certainement pas. La tâche du politique n'est pas toujours aussi simple. Et l'Administration a une capacité de blocage très forte qu'il faut prendre en compte lorsque l'on indexe les politiques pour leur incapacité à réformer. Toutefois, la réforme est indispensable et nos pays ne pourront pas

tenir longtemps leurs positions acquises. Sinon, dans une quinzaine d'années, nos États seront contraints d'adhérer à des modèles de digitalisation venus d'ailleurs s'ils ne sont tout simplement pas remplacés par des États numériques détenus par des sociétés du digital.

Question de M. Hafid Aziz Directeur Développement de Jobi. ma

Au cours de l'échange, vous avez insisté sur les notions d'émergence et de transformation digitale. Nous sommes une nouvelle plateforme de recrutement en ligne qui apporte de l'innovation au marché du recrutement. Mais notre expérience du terrain nous remonte une certaine réticence des Directeurs des Ressources Humaines qui ne voient toujours pas encore la valeur ajoutée d'une plateforme de recrutement ; ils se demandent, dans la plupart des cas, à quoi serviraient leurs employés si tout le travail de tri, de classement, etc. des CV est fait en amont par la plateforme. Que nous conseillez-vous de faire, M. Belhrach, lorsque nous rencontrons ce profil de DRH ?



Réponse M. Jamal Belhrach

Je vous remercie pour votre question. Les réticences que vous rencontrez aujourd'hui me rappellent mes propres débuts au Maroc, en 1997, lorsque j'ai voulu lancer l'intérim. À l'époque, on m'avait assuré de mon échec. Vingt années plus tard, cette entreprise génère 500 millions de dirhams de chiffre d'affaires. Je veux dire par là que vous avez de la marge. Mais j'avoue que c'est triste d'entendre ce type de raisonnement en 2017. L'écrasante majorité des DRH marocains se battent pour conserver leurs propres acquis, au lieu de réfléchir à créer de la valeur pour leur entreprise. Ils pensent souvent que leur pouvoir réside dans le fait de disposer de nombreux collaborateurs dans leurs équipes. Avec cette posture, le DRH risque bientôt d'être dépassé par cette pression technologique. Et leurs acquis

seront menacés lorsque leurs dirigeants auront compris le retard causé par leurs réticences.

En outre, le modèle des cabinets de recrutement classique est en train de s'effondrer ; c'est donc le moment d'inventer autre chose pour susciter l'intérêt des DRH.

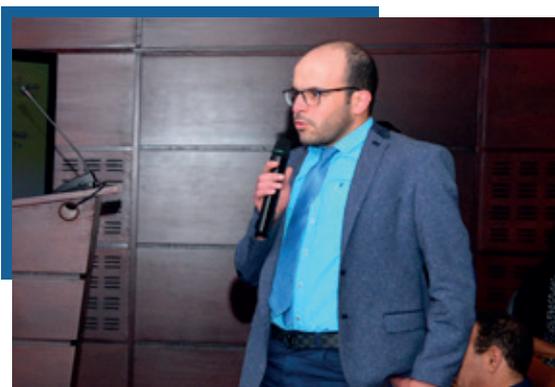
Mais, la question des transformations technologiques ne concerne pas uniquement les DRH ; elle impacte tous les domaines de l'entreprise. C'est pour cela que j'insiste énormément sur les conséquences culturelles de ces transformations. Il y a une certaine peur, un manque de confiance en l'avenir parce que les gens ne sont pas rassurés. Et ceci relève directement d'un manquement au niveau managérial. Le top management doit

s'impliquer davantage et faire preuve de leadership pour installer la confiance et co-construire ce modèle de demain.

Je dirai pour conclure que vous devez rester motivé car vous êtes sur la bonne voie.

Question de M. Yassine Benjelloun Contrôleur de gestion

L'État a montré, à plusieurs reprises, sa célérité à mettre en place des plateformes électroniques lorsqu'il s'agit de collecter les impôts et taxes chez les citoyens. Mais, il ne montre jamais d'empressement lorsqu'il s'agit de mettre en place des plateformes pour faciliter la vie des citoyens, notamment pour ce qui est de l'obtention des papiers d'état civil, de la légalisation des papiers, etc. Pouvez-vous nous dire pourquoi ce décalage de traitement de la part de la même entité ?



Réponse de M. Jamal Belahrach

Votre question est pertinente et vraie. Néanmoins, il faut reconnaître qu'il y a quand même quelques administrations budgétivores telles que le

Ministère des Finances qui ont développé des outils digitaux. Ceci dit, il nous reste encore du chemin à parcourir sur la question.

Question de Mlle Hiba Fergag Collaboratrice Attijariwafa bank

Je voudrais revenir sur le mot "peur" qui est revenu à plusieurs reprises dans les échanges. À mon avis, cette peur des transformations technologiques est un peu justifiée ; on a eu peur, par le passé, de l'industrialisation, de l'ordinateur, mais l'être humain a toujours réussi à s'adapter à ces nouveautés. Ne pensez-vous pas que cette "nouvelle peur" vis-à-vis du monde digital finira par aider l'humanité à s'adapter et à créer de nouveaux emplois ? L'exemple des 150 000 emplois qui vont être créés en Côte d'Ivoire lors de l'expérience Bi Bound est, de ce fait, à mettre à l'actif de la digitalisation.



Aussi, le rôle de l'État a été évoqué à plusieurs reprises mais celui de la société civile a été pratiquement passé sous silence. Comment pensez-vous que la société civile pourrait-elle accompagner l'État et les entreprises, dans la formation de cette nouvelle génération de citoyens de l'ère digitale ?

Réponse de M. Denis Jacquet

Sur la question de la création d'emplois grâce aux nouvelles technologies, il serait prétentieux de notre part de prédire l'avenir. Il y a des tendances lourdes qui sont assez inquiétantes, mais il est possible de rencontrer de bonnes surprises au cours de cette transformation.

Toutefois, les tendances de changement ne sont pas les mêmes pour les pays développés et les pays émergents. La culture, l'évolution, les besoins, la démographie, les réserves de croissance ne sont pas du tout les mêmes. Pour exemple, la Silicon Valley est citée comme un modèle de création de richesse qui permet aux États-Unis de dominer le monde. Pourtant, 65 millions d'américains vivent sous le seuil de pauvreté et les bienfaits de la technologie n'ont apporté aucune amélioration à leur quotidien.

Pour l'instant, il est difficile d'imaginer ce qui va être recréé car aucune tendance ne se dégage sur la possibilité de création massive d'emplois. Certes, certaines formes d'emplois vont apparaître, dans les Services, mais ils seront insuffisants par rapport aux défis que pose la digitalisation.

Et quel que soit le taux d'emplois qui vont disparaître, nous risquons de sacrifier toute

une génération à cette révolution technologique. Sur le plan politique, ce sont des risques de troubles sociaux potentiels à l'horizon. Mais, il est possible que le passage par cette zone de turbulence poussera réellement à réfléchir nos sociétés et à revoir tout le système. Donc, les conséquences des changements qui s'opèrent aujourd'hui apparaîtront probablement dans une trentaine d'années, voire plus.

Sur le rôle de la société civile, je dirai qu'il nous appartient à tous de nous prendre en main. L'avantage du digital est qu'il met entre nos mains un pouvoir supérieur à celui du politique. Ces outils peuvent nous permettre d'inventer des modèles économiquement pérennes qui transforment la société sans attendre le politique. Devant la pression de la création de nouvelles formes d'activités, le politique se trouve contraint d'adhérer à ces modèles. Les sociétés civiles ont la responsabilité d'accompagner la création de ces nouveaux modèles afin qu'ils soient conformes à nos valeurs. Et la société civile peut réussir non plus en accédant aux responsabilités politiques, mais en assurant sur le terrain une base très large de modèles alternatifs, économiquement pérennes qui permettent de transformer la société en profondeur.

Réponse de M. Jamal Belahrach

Aujourd'hui, la société civile et les entreprises doivent être les catalyseurs de ces transformations. Le rôle de la société civile n'est pas d'accompagner les entreprises ; son rôle est de plaider en permanence pour révolutionner les choses, même

dans des domaines sensibles. Mais il faut aussi nécessairement réguler les pratiques de manière intelligente. La régulation est importante pour libérer l'entreprise.

Question de M. Majid Benslimane Actionnaire d'une société technologique

Si vous étiez membre du gouvernement, M. Belahrach, quelles mesures prendriez-vous immédiatement pour déclencher cette transformation digitale dans notre pays ?



Réponse de M. Jamal Belahrach

Pour répondre à ta question, j'aimerais revenir sur l'exemple de Singapour que j'avais précédemment cité. Il y a 40 ans, ils ont été très précis dans la définition de leurs objectifs et des domaines dans lesquels ils voulaient exceller. À mon sens, c'est la démarche à suivre ; nous devons être concrets dans la fixation de nos objectifs. Exemples : dans 10 ans, l'Internet pour tous et partout ; 100 % de l'Administration digitalisée ; etc.

Il nous est possible de fixer ces objectifs ; ce qui nous manque, ce sont les hommes et les femmes pour porter ces projets. Ce qui nous ramène au leadership du gouvernement ou de l'État. Il ne s'agit pas pour l'État d'être sur tous les fronts, mais d'avoir une vision pour le pays et la faire exécuter par la technostucture.

Or, c'est cette absence de vision sur les questions de révolution technologique aujourd'hui qui nous pénalise. Nous avons besoin, dans la stratégie d'un pays, de visions à moyen et long terme.

Enfin, nous avons dans notre pays un modèle économique et social un peu en retard par rapport aux pays développés. Et nous commettons souvent l'erreur de nous comparer à ces pays, sans avoir réalisé le même parcours qu'eux. Il est nécessaire pour nous d'avoir une vision à long terme, sans nier notre réalité, notre Histoire. Nous devons intégrer ces paramètres dans l'équation avant de la résoudre, quelle qu'en soit la complexité. L'intelligence collective nous permet aujourd'hui de résoudre cette équation.

CLÔTURE DE LA CONFÉRENCE



Mme Meya Zeghari

Merci à toutes et à tous d'être restés aussi tard parmi nous pour cet échange véritablement passionnant. Merci à nos intervenants M. Denis Jacquet et M. Jamal Belahrach. Je voudrais juste vous informer que l'intégralité de cet échange sera disponible bientôt sur notre site institutionnel www.attijariwafabank.com. Je vous invite à continuer la discussion autour d'un cocktail offert par la Fondation. Merci à tous.

Mme Mouna Kably

Avant de vous inviter à l'espace mitoyen pour partager le cocktail de l'amitié, je voudrais remercier MM. Jacquet et Belahrach pour la qualité de la discussion et des messages véhiculés. Je remercie ma collègue Meya Zeghari d'avoir mené avec brio la discussion, merci à vous d'avoir enrichi le débat et à très bientôt.



La rencontre en images



Concertation entre Jamal Belahrach et Denis Jacquet avant l'entame de la rencontre



Quelques membres du CJD échangent durant le cocktail d'accueil



Mme Saloua Benmehrez, Directrice Communication Groupe et Mme Samira Khamlichi, Directrice Générale de Wafacash assistent à la conférence



Les participants à la conférence suivent attentivement les échanges entre les deux panélistes



Retrouvailles entre quelques membres du CJD qui posent pour le souvenir



Vue sur l'assistance nombreuse qui a pris part à cette conférence

LA FONDATION Attijariwafa bank, UN ACTEUR CITOYEN AU SERVICE DU DÉBAT & L'ÉDITION, DE L'ÉDUCATION ET DE L'ART & LA CULTURE

La Fondation Attijariwafa bank déploie toute son énergie et son savoir-faire depuis plusieurs décennies, en soutenant trois domaines essentiels pour le développement de notre pays, à savoir le débat d'idées & l'édition, l'éducation, l'art et la culture.

Le pôle Édition & Débats a pour mission de promouvoir un débat constructif sur des problématiques économiques, sociales, sociétales, et culturelles. À travers son cycle de conférences « Échanger pour mieux comprendre », le pôle offre une plateforme ouverte aux opérateurs, acteurs de la société civile, étudiants et enseignants universitaires, afin de favoriser l'échange avec les experts marocains et étrangers. Par ailleurs, le pôle Édition & Débats apporte son soutien à la publication de livres et manuscrits, et assure la diffusion de travaux de recherche et de productions intellectuelles réalisés par les entités de la banque.

Le pôle Éducation apporte un appui à l'enseignement sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, du préscolaire au supérieur, afin de contribuer à la réduction des taux d'abandon et d'échec scolaire. Le pôle initie ainsi de nombreuses actions structurantes dans ce domaine comme le programme d'appui au préscolaire en faveur du quartier de Sidi Moumen à Casablanca ; le soutien à l'amélioration de la qualité du primaire au niveau des établissements publics ; et le soutien aux élèves de classes préparatoires dans leur préparation aux concours d'accès aux grandes écoles, à travers les semaines de concentration et l'amélioration de la qualité de vie dans les centres de classes préparatoires.

Par ailleurs, le pôle Éducation a fait preuve d'innovation en créant, en partenariat avec Banco Santander, le master « Banque et Marchés Financiers » ainsi que le portail et la carte Jamiat.

Le pôle Éducation est également engagé en faveur de l'encouragement de l'esprit d'entrepreneuriat et l'accompagnement des jeunes promoteurs. Enfin, le soutien aux associations en faveur des populations démunies ou en situation précaire constitue un axe d'intervention majeur du pôle.

Le pôle Art & Culture est un acteur majeur dans la démocratisation de l'accès à la culture et à l'éducation artistique des jeunes. Depuis plusieurs années, le pôle apporte un soutien à la création artistique contemporaine et facilite l'intégration des jeunes talents dans le circuit artistique. De même, il accompagne les projets universitaires et associatifs visant l'épanouissement artistique en milieu scolaire et universitaire. Initiateur de plusieurs expositions monographiques ou collectives, le pôle Art & Culture contribue à la promotion des artistes africains et fait de l'art, un vecteur de rapprochement et d'échange interrégional. Il assure, enfin, la conservation et la valorisation du patrimoine artistique du groupe Attijariwafa bank.

Dans chacun de ses trois pôles, la Fondation Attijariwafa bank a développé une expertise qu'elle met au service de la communauté ou tissé des partenariats solides avec des associations de renom afin d'optimiser la portée de ses initiatives citoyennes.



التجاري وفا بنك
Attijariwafa bank

Croire en vous

attijariwafabank.com