

MAI 2025

# LE FUTUR DU TRAVAIL VU PAR LES DRH

DIGITALISATION, LEADERSHIP ET COMPÉTENCES CLÉS

# THE FUTURE OF WORK

FORUM AFRICA |

# MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

LE FUTUR DU TRAVAIL VU PAR LES DRH : DIGITALISATION, LEADERSHIP ET COMPÉTENCES CLÉS

Comment les DRH anticipent-ils les bouleversements à venir dans l'organisation du travail ? Quelles priorités jugent-ils essentielles pour préparer leurs entreprises aux défis des prochaines années ? À l'heure où la digitalisation s'accélère, où les attentes des collaborateurs évoluent, et où la guerre des talents s'intensifie, la fonction RH se retrouve en première ligne pour construire l'entreprise de demain.

Notre étude, menée auprès de 232 directeurs des ressources humaines exerçant au sein d'entreprises marocaines de plus de 250 collaborateurs, apporte un éclairage inédit sur les perceptions, les inquiétudes et les convictions qui traversent les acteurs clés de la transformation managériale. Réalisée entre le 9 et le 14 mai 2025, elle explore six grands axes : les transformations majeures à horizon 5 à 10 ans, les enjeux à anticiper, le rôle de l'intelligence artificielle, la définition d'un travail harmonieux, les compétences clés à développer et les actions prioritaires à engager.

Parmi les résultats les plus marquants : un consensus presque total sur l'accélération de la digitalisation, la pénurie de compétences et la nécessité de redéfinir les modèles organisationnels. Mais aussi une certaine prudence face à l'IA, perçue davantage comme un levier d'évolution que comme une menace immédiate. Leadership positif, créativité, apprentissage continu et intelligence émotionnelle figurent parmi les compétences les plus valorisées.

Cette photographie instantanée du corps social RH révèle une fonction à la fois lucide sur les défis à venir, mais encore en quête d'alignement entre les transformations perçues comme inévitables et les leviers concrets activés sur le terrain. Un état des lieux précieux pour nourrir la réflexion stratégique des DRH marocains.



**232 DRH**  
PARTICIPANTS



**MAI 2025**  
PÉRIODE



**+250 PERSONNES**  
EFFECTIF DES ENTREPRISES



**ONLINE**  
QUESTIONNAIRE

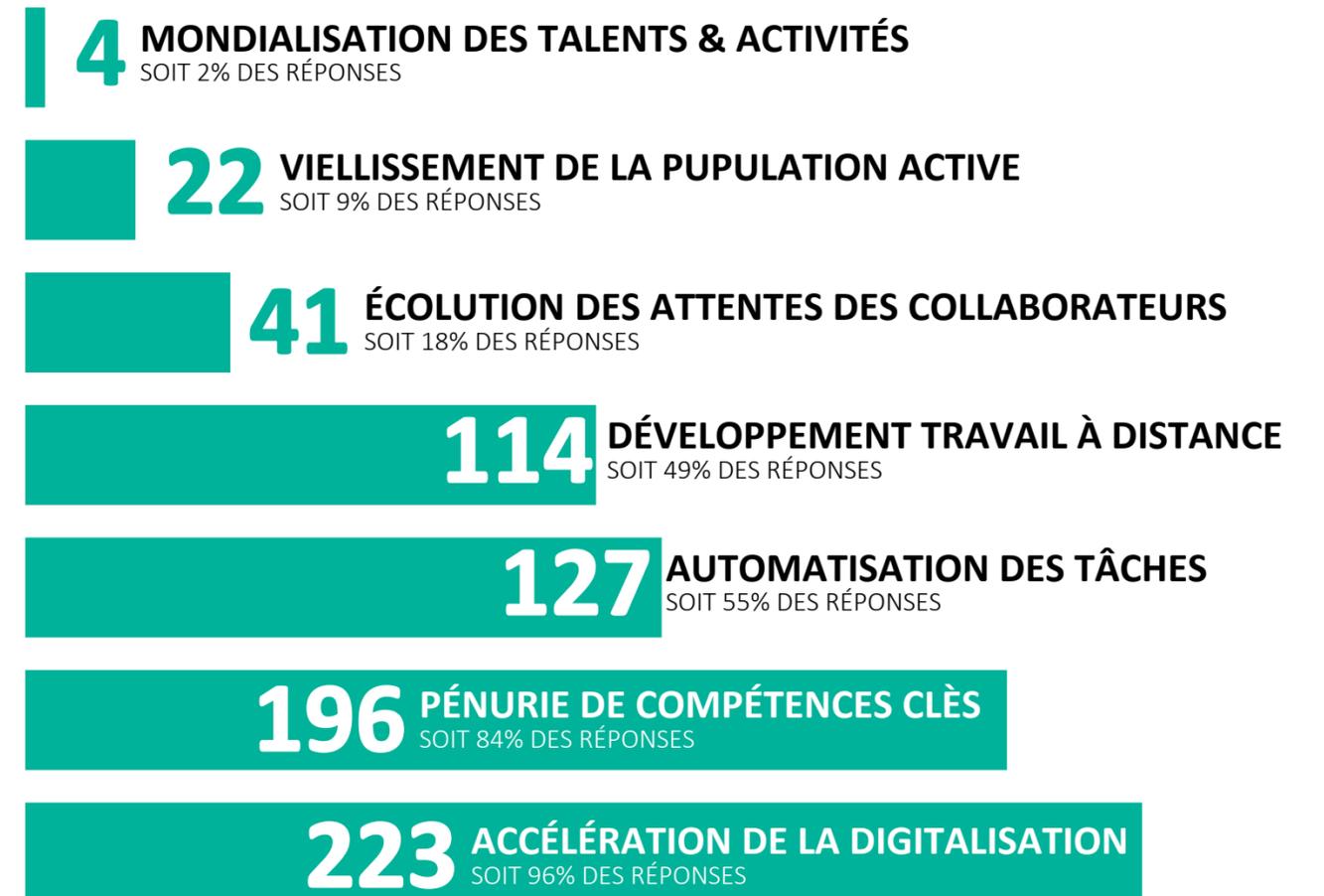
# LES TRANSFORMATIONS MAJEURES À 5-10 ANS

UN CONSENSUS FORT SUR LA DIGITALISATION

# 96%

**des DRH anticipent une accélération de la digitalisation**

Soit 223 DRH des 232 ayant participé à notre étude en ligne.



# LES ENJEUX PRIORITAIRES À ANTICIPER

LEADERSHIP ET ORGANISATION AVANT TOUT

# 98%

des DRH placent en priorité la transformation des modèles organisationnels

Soit 228 DRH des 232 ayant participé à notre étude en ligne.



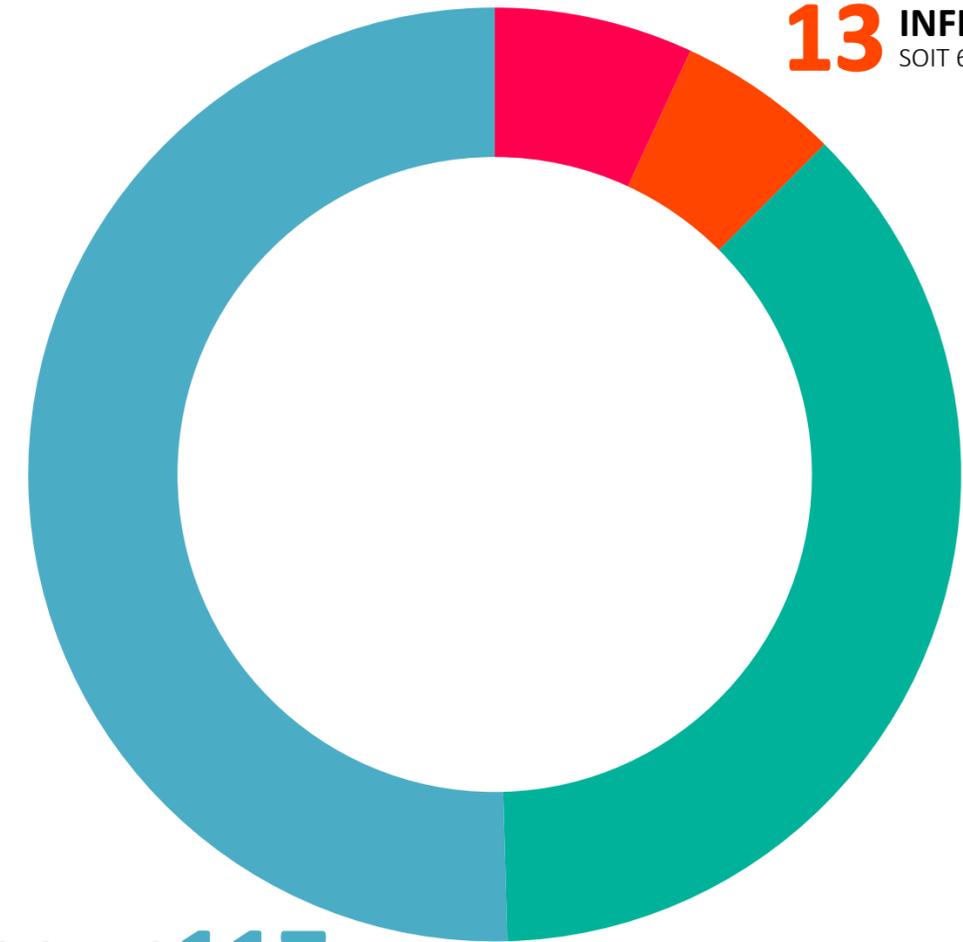
# 87%

**des DRH reconnaissent un rôle significatif de l'IA**

Soit 203 DRH des 232 ayant participé à notre étude en ligne.

**MODÉRÉ : EFFETS LIMITÉS À MOYE TERME** 16  
SOIT 7% DES RÉPONSES

**13 INFLUENCE MINEURE**  
SOIT 6% DES RÉPONSES



**IMPORTANT : IMPACT FORT SUR CERTAINS SECTEURS** 117  
SOIT 50% DES RÉPONSES

**86 TRANSFORMATION EN PROFONDEUR**  
SOIT 37% DES RÉPONSES

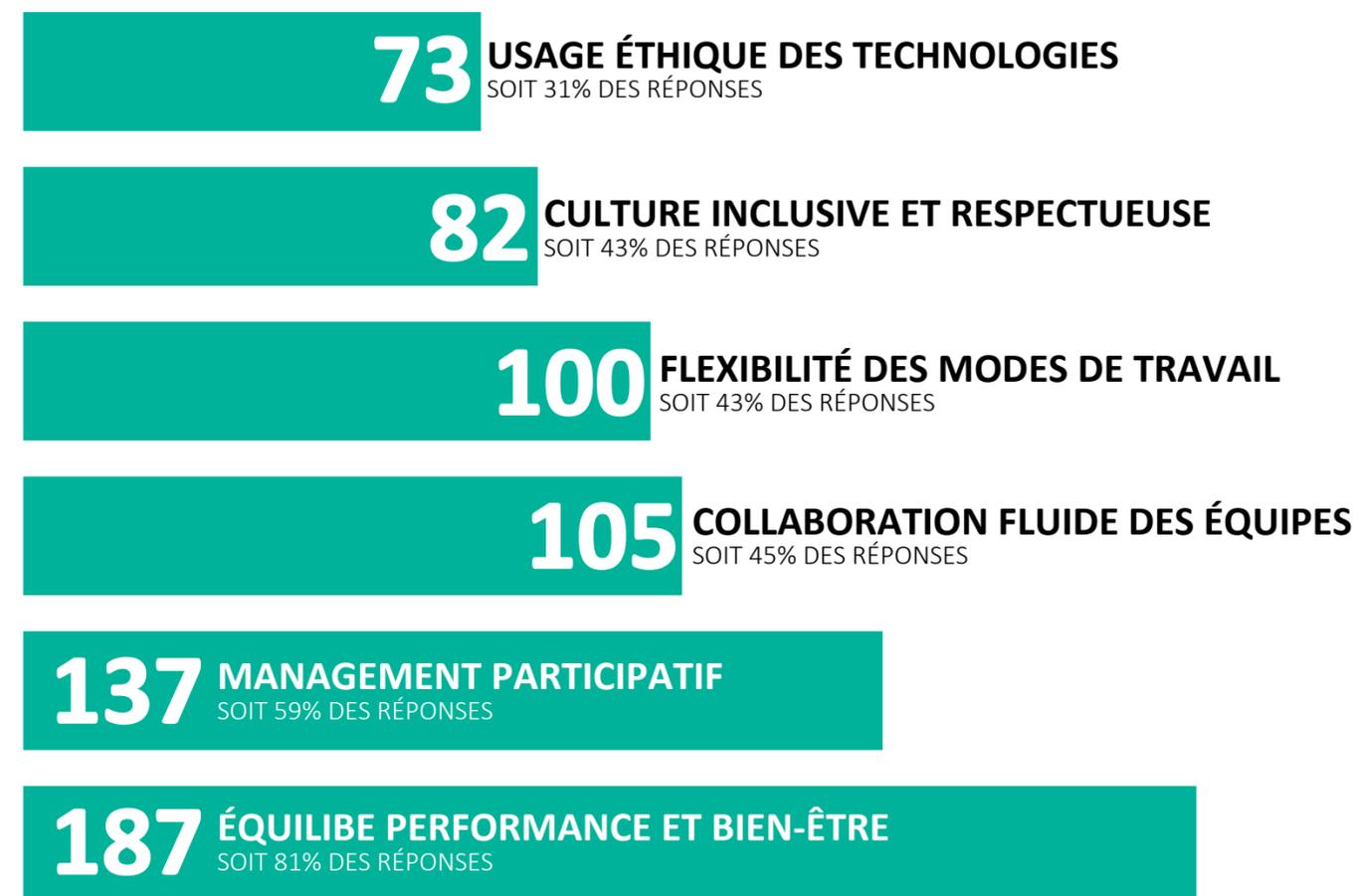
# DÉFINITION DU TRAVAIL HARMONIEUX

UN ÉQUILIBRE ENTRE PERFORMANCE, BIENVEILLANCE ET FLEXIBILITÉ

# 81%

des DRH considèrent l'équilibre performance / bien-être  
comme un environnement de travail harmonieux

Soit 187 DRH des 232 ayant participé à notre étude en ligne.



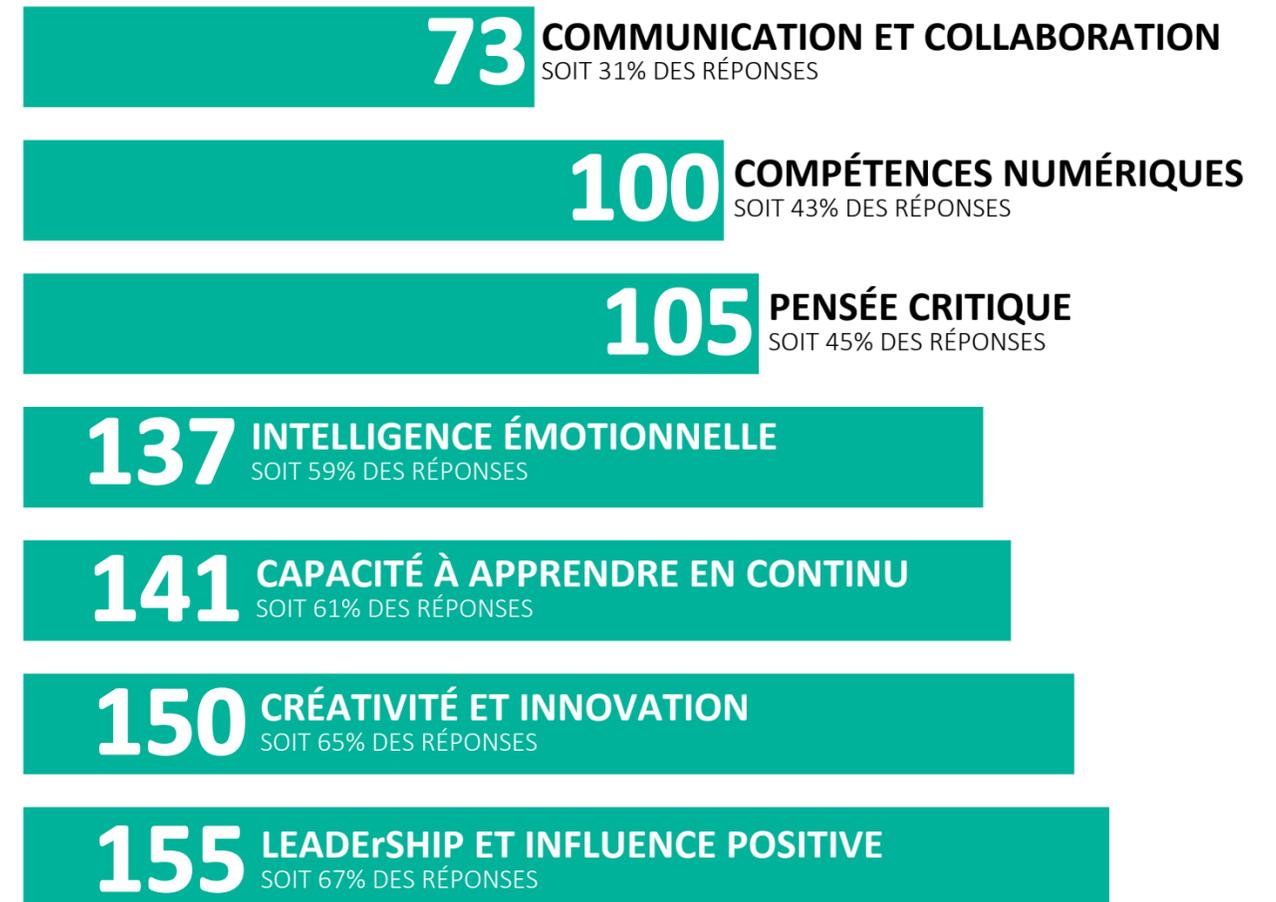
# LES COMPÉTENCES CLÉS

SOFT SKILLS EN TÊTE, NUMÉRIQUES ENCORE SOUS-ESTIMÉES

# 67%

des DRH considèrent le leadership comme l'une des compétences clés dans le futur du travail

Soit 155 DRH des 232 ayant participé à notre étude en ligne.



# LES ACTIONS PRIORITAIRES

L'ÉDUCATION ET LA FORMATION, PILIER CENTRAL

# 88%

des DRH placent le renforcement de l'éducation et de la formation professionnelle en tête des actions prioritaires

Soit 205 DRH des 232 ayant participé à notre étude en ligne.



# ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE (1/2)

LE FUTUR DU TRAVAIL VU PAR LES DRH : DIGITALISATION, LEADERSHIP ET COMPÉTENCES CLÉS

## Transformations majeures à venir (5-10 ans)

Les DRH anticipent une accélération très forte de la digitalisation (96%), suivie par la pénurie de compétences clés (84%) et l'automatisation des tâches (55%). Le développement du travail à distance ou hybride est également un changement majeur attendu (49%), tandis que d'autres facteurs comme l'évolution des attentes des collaborateurs ou le vieillissement de la population active sont perçus comme moins impactant.

Ces résultats confirment la centralité de la digitalisation et de l'automatisation dans la transformation des organisations, ainsi que l'importance croissante du travail hybride, déjà largement documentée dans les tendances RH 2025.

## Enjeux prioritaires à anticiper

Les DRH placent en priorité la transformation des modèles organisationnels (98%), l'attraction et la fidélisation des talents (97%) et la redéfinition du leadership (95%). Ces enjeux traduisent la nécessité d'adapter les structures et les pratiques managériales pour répondre aux mutations technologiques et sociétales, ainsi que pour faire face à la guerre des talents.

La formation continue et le développement des compétences (31%) restent essentiels, mais moins cités que les enjeux organisationnels et humains, ce qui souligne un besoin d'intégration plus stratégique de la montée en compétences dans les transformations globales.

## Rôle de l'intelligence artificielle (IA)

La majorité des DRH (87%) considèrent que l'IA aura un impact majeur ou important sur la transformation des métiers et des organisations, ce qui confirme l'attente d'une transformation profonde induite par ces technologies. Seule une minorité estime que son influence sera modérée ou mineure à court terme.

Cette perception est en phase avec les analyses qui soulignent que l'IA et l'automatisation redéfinissent les compétences requises, créent de nouveaux métiers et transforment les processus RH, notamment en recrutement, formation et gestion des talents.

## Définition du travail harmonieux

Les DRH associent le travail harmonieux à un équilibre entre performance et bien-être (81%), un management participatif et bienveillant (59%), ainsi qu'à la collaboration fluide entre équipes (45%) et à la flexibilité des modes de travail (43%). L'éthique dans l'usage des technologies et la culture inclusive sont également valorisées, mais dans une moindre mesure.

Cela reflète une évolution vers des modèles de management plus humains et collaboratifs, intégrant la flexibilité et le bien-être comme leviers de performance durable.

# ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE (2/2)

LE FUTUR DU TRAVAIL VU PAR LES DRH : DIGITALISATION, LEADERSHIP ET COMPÉTENCES CLÉS

## Compétences clés à développer

Les compétences les plus citées sont le leadership et l'influence positive (67%), la créativité et l'innovation (65%), la capacité à apprendre en continu (61%) et l'intelligence émotionnelle (59%). Les compétences numériques et la communication restent importantes mais moins prioritaires (42% et 31%).

Ces résultats soulignent que les DRH attendent des collaborateurs qu'ils développent à la fois des compétences techniques et des soft skills, en particulier celles liées à l'adaptabilité, à la collaboration et à la gestion des relations humaines dans un environnement digitalisé.

## Actions prioritaires pour construire le futur du travail

Le renforcement de l'éducation et de la formation professionnelle est l'action la plus prioritaire (88%), suivie par l'égalité des chances et la diversité en entreprise (59%), le soutien à l'entrepreneuriat et à l'innovation sociale (55%) et la sensibilisation à la transformation des mentalités (53). Le développement des écosystèmes territoriaux et numériques est aussi important (49%).

Cela montre que les DRH voient dans la formation continue et l'inclusion des leviers essentiels pour réussir la transformation du travail, avec une attention portée à la responsabilité sociale et à l'innovation.

# CONCLUSIONS DE L'ÉTUDE

LE FUTUR DU TRAVAIL VU PAR LES DRH : DIGITALISATION, LEADERSHIP ET COMPÉTENCES CLÉS

## INSIGHTS DE L'ÉTUDE

1. L'accent est mis sur les mutations internes à l'entreprise (technologie, compétences) plutôt que sur les forces externes (démographie, globalisation).
2. Les DRH interrogés semblent focalisés sur la gouvernance humaine (organisation, talents, leadership) avant la technologie ou l'expérience collaborateur. Cela traduit une volonté de refondre les fondamentaux plutôt que de multiplier les outils.
3. L'intelligence artificielle est bien identifiée comme vecteur de transformation, mais encore peu intégrée comme levier prioritaire à court terme (en contradiction avec la digitalisation, pourtant massivement citée). Cela reflète un besoin d'acculturation plus poussé.
4. Le travail harmonieux reste associé à des pratiques managériales concrètes plus qu'à des valeurs systémiques ou des dimensions éthiques. Cela suggère une approche pragmatique mais parfois limitée de l'harmonie au travail.
5. L'investissement RH se tourne vers les soft skills adaptatifs, mais une sous-évaluation des compétences techniques pourrait limiter la capacité des entreprises à transformer véritablement leur modèle digital.
6. Les DRH misent d'abord sur des leviers internes et endogènes (formation, mentalités, inclusion) pour construire le futur du travail, avec une attente modérée de l'action publique, ce qui ouvre la voie à des initiatives privées ou hybrides.

## CONCLUSION

Cette étude met en lumière un triple enjeu structurant pour les DRH :

- Réinventer les modèles internes (organisation, leadership, compétences).
- Accélérer l'alignement entre ambitions digitales et compétences disponibles.
- Ancrer l'harmonie du travail dans des pratiques managériales solides, tout en restant prudent face à des mutations sociétales encore émergentes.

**Point de vigilance** : l'écart entre la reconnaissance des grandes mutations (digitalisation, IA, automatisation) et les priorités opérationnelles (formation, leadership, bien-être) nécessite une meilleure synchronisation stratégique pour éviter des décalages structurels dans les politiques RH.

# DRH.MA, LE MAGAZINE EN LIGNE DU DÉCIDEUR RH

PLUS DE 83.000 LECTEURS UNIQUES PAR MOIS !

**+83.000**

UTILISATEURS ACTIFS PAR MOIS

**+9.000**

LECTEURS PAR JOUR

**19,7**

SESSIONS PAR UTILISATEUR

**+2,4 MILLIONS**

PAGES VUES PAR MOIS

**21:43**

DURÉE DE LA SESSION

**96,7%**

TAUX D'ENGAGEMENT



**DRH**<sup>ma</sup> **INSIGHTS**