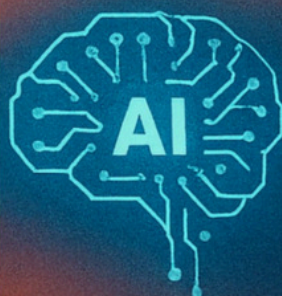


L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

AU SERVICE DE
L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE
AU MAROC

Adnane Benchakroun



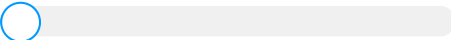
**SOUVERAINETÉ,
COMPÉTITIVITÉ
ET INFLUENCE**

2025

À L'ÈRE DES DONNÉES

L'Intelligence Artificielle au Service de l'Intelligence Économique au Maroc : Souveraineté, Compétitivité et Influence à l'Ère des Données



00:00  11:56

Sommaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Pourquoi le Maroc doit entrer dans l'ère de l'intelligence augmentée.

PARTIE I — COMPRENDRE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE À L'ÈRE DE L'IA

Chapitre 1 — De la Veille à l'Intelligence : Naissance d'un Pouvoir Invisible

Chapitre 2 — Le Maroc dans la mondialisation : opportunités, vulnérabilités et asymétries

PARTIE II — OÙ EN EST LE MAROC ? DIAGNOSTIC SANS COMPLAISANCE

Chapitre 3 — L'intelligence économique au Maroc : un chantier inachevé

Chapitre 4 — Administrations publiques : trois cas qui disent tout

Chapitre 5 — Les 12 grands défis marocains de l'intelligence économique

PARTIE III — L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : NOUVEAU LEVIER DE PUISSANCE MAROCAIN

Chapitre 6 — Pourquoi l'IA transforme l'intelligence économique

Chapitre 7 — L'IA pour les institutions marocaines : ce qui est possible aujourd'hui

Chapitre 8 — L'IA pour les entreprises marocaines : compétitivité ou disparition ?

PARTIE IV — VERS UNE STRATÉGIE MAROCAINE D'INTELLIGENCE AUGMENTÉE

Chapitre 9 — Pour un modèle marocain d'intelligence économique étatique

Chapitre 10 — Pour une révolution culturelle de l'information au Maroc

Chapitre 11 — Algorithmes, influence et bataille des récits marocains

Chapitre 12 — Souveraineté numérique : le nerf de la guerre

CHAPITRE 13 — Influence numérique et bataille des narratifs : un front stratégique pour le Maroc

CHAPITRE 14 — Talents, formation et capital humain : le nerf vital de l'intelligence économique marocaine

CHAPITRE 15 — Le Maroc dans les chaînes internationales de valeur : positionnement, risques et opportunités

CHAPITRE 16 — Les secteurs stratégiques prioritaires : où l'intelligence économique doit intervenir en premier

CHAPITRE 17 — Modèles internationaux d'intelligence économique : ce que le Maroc peut vraiment apprendre

**CONCLUSION — Le Maroc face au rendez-vous de
l'histoire : L'opportunité unique de l'intelligence
augmentée**

PRÉFACE — Pourquoi j'ai écrit ce livre

J'ai passé plus de quarante ans à observer l'économie marocaine, ses forces, ses fragilités, ses cycles d'espoir et de découragement, ses fulgurances et ses lenteurs, ses réformes parfois inachevées et ses bonds stratégiques qui, lorsqu'ils se produisent, surprennent toujours ceux qui ne regardent le pays que de loin.

J'ai conseillé des cercles de réflexion , accompagné des décideurs, participé à des réformes publiques, observé des crises silencieuses, vu naître des filières industrielles, assisté à des réussites spectaculaires et à des échecs évitables. Et puis un jour, arrivé à l'âge où l'on prend du recul sur soi-même et sur ce qu'on laisse derrière, une question s'est imposée :

Que peut-on transmettre d'utile quand on a passé sa vie à analyser un pays en mouvement ?

Je n'ai pas cherché à écrire un testament intellectuel, ce serait prétentieux.

Je n'ai pas non plus voulu ajouter un livre de plus sur "l'économie marocaine" telle qu'on la décrit souvent : un mélange de chiffres, de constats et de recommandations convenues.

Non.

Ce livre répond à autre chose.

À une inquiétude.

À une conviction.

À un devoir.

L'inquiétude d'abord : celle de voir un pays que j'aime, que j'ai servi, que j'ai étudié, entrer dans une époque où la vitesse du monde dépasse la vitesse de la décision.

Nous vivons un moment où les mutations technologiques, les tensions géopolitiques et les ruptures économiques redessinent tout : la valeur, la puissance, la souveraineté.

La conviction ensuite : celle que le Maroc n'est pas condamné à subir ces transformations.

Au contraire : il peut y trouver une occasion historique de se repositionner, de s'affirmer, de penser grand.

Mais pour cela, il ne suffit plus d'être "performant" ou "ambitieux" : il faut devenir stratège.

Enfin, le devoir : celui d'un économiste senior qui ne veut pas quitter la scène intellectuelle sans avoir apporté une pierre solide à un chantier essentiel : la construction d'une intelligence économique marocaine, adaptée à nos réalités, respectueuse de notre histoire, lucide sur nos faiblesses, confiante en notre potentiel.

Pourquoi maintenant ?

Pendant longtemps, l'intelligence économique a été perçue chez nous comme une curiosité académique ou un luxe de grandes puissances.

Mais le paysage a changé.

En quelques années seulement, le monde a glissé vers :

une compétition informationnelle permanente,
une instabilité géopolitique devenue structurelle,
une dépendance croissante aux technologies étrangères,

une économie où les données valent souvent plus que les matières premières, un univers numérique où l'IA accélère les ruptures autant qu'elle brouille les certitudes.

J'ai vu des entreprises marocaines prospères s'effondrer parce qu'elles n'avaient pas vu venir un concurrent extérieur.

J'ai vu des administrations prises de court face à des crises prévisibles.

J'ai vu des secteurs entiers fragilisés par l'absence de veille, de coordination ou d'information fiable.

J'ai vu des talents partir parce qu'ils ne trouvaient pas de vision nationale à laquelle contribuer.

Et j'ai vu, en parallèle, un Maroc capable de prouesses : capable de bâtir des ports leaders mondiaux, de devenir un acteur industriel reconnu, d'anticiper des mutations agricoles, d'explorer l'hydrogène vert, d'imaginer une diplomatie africaine audacieuse, d'embrasser des transitions complexes.

Le Maroc peut beaucoup.

Mais pour continuer à avancer, il doit savoir.

Savoir plus vite.

Savoir mieux.

Savoir avant.

Pourquoi moi ?

La retraite n'efface ni les réflexes, ni la conscience, ni la responsabilité. Elle crée un espace différent : celui de la lucidité détachée, de la parole qui n'est plus liée à une fonction, à une institution ou à une carrière.

J'ai voulu écrire ce livre parce que je possède encore quelque chose à offrir : une longue mémoire économique, une expérience accumulée et surtout une capacité à relier le passé aux signaux faibles du présent.

Je ne suis plus dans l'action immédiate, mais je peux apporter quelque chose que le court-termisme moderne affaiblit : le recul, la cohérence et la perspective.

Ce livre n'est pas le manifeste d'un technocrate nostalgique. C'est le travail d'un citoyen qui, après avoir servi longtemps, veut continuer à contribuer autrement.

Pourquoi l'intelligence économique et l'intelligence artificielle ?

Parce que ces deux disciplines, souvent présentées séparément, forment désormais une seule matrice : la maîtrise de l'information et la capacité à anticiper.

L'intelligence économique apporte la méthode.
L'intelligence artificielle apporte la vitesse.

Les deux réunies deviennent un outil de souveraineté.

Ce livre montre ce que ces disciplines peuvent transformer au Maroc :

notre manière de produire,
notre manière de protéger nos données,
notre manière de prendre des décisions,
notre manière de négocier,
notre manière d'influencer,
notre manière d'imaginer l'avenir.

Il explique aussi ce qu'elles peuvent détruire si elles ne sont pas maîtrisées : la confiance, la sécurité, l'autonomie et la cohésion.

Il ne s'agit pas d'en faire des totems ou des fétiches.

Il s'agit de rappeler une évidence : la puissance se construit aujourd'hui à la croisée de la technologie, de la stratégie et de la connaissance.

Pourquoi le Maroc doit penser stratégie, et pas seulement réformes

Les réformes sont nécessaires.

Elles ont parfois été courageuses, parfois lentes, parfois inachevées. Mais elles ne suffisent plus.

Les réformes corrigent mais la stratégie transforme.

L'intelligence économique, dans ce livre, n'est pas présentée comme un département administratif, mais comme :

une culture,
une posture,
une architecture de décision,
une manière de regarder le monde,
un modèle de souveraineté.

J'ai voulu montrer que le Maroc peut et doit se projeter dans la décennie qui vient avec une boussole claire.

Parce que les pays qui réussiront dans l'avenir sont ceux qui maîtrisent l'information, pas ceux qui attendent de réagir lorsqu'il est trop tard.

Pourquoi transmettre maintenant

J'appartiens à une génération qui a connu d'autres crises, d'autres transitions, d'autres défis.

Mais celle qui arrive est d'une nature différente : technologique, informationnelle, énergétique, climatique, géopolitique.

Elle exige un autre type d'intelligence.

Une intelligence nationale partagée.

Ce livre est écrit pour : les décideurs, les universitaires, les jeunes analystes, les chefs d'entreprise, les responsables publics, les étudiants qui construiront le Maroc de 2035, et tous ceux qui veulent comprendre ce que devient la puissance dans le monde contemporain.

Je n'offre pas de certitudes. Je propose des chemins.

Pourquoi j'espère que ce livre servira

Parce que le Maroc a atteint un moment de son histoire où il doit oser formuler une vision claire : celle d'un pays qui ne se contente plus d'être stable, mais qui ambitionne d'être stratégique.

Nous avons longtemps construit notre économie comme un édifice solide. Il est temps de la penser comme une intelligence.

J'ai écrit ce livre pour que le Maroc ne regarde plus le monde en spectateur, mais en acteur. Pour qu'il cesse d'attendre les mutations, et commence à les provoquer. Pour qu'il assume son rôle : celui d'un pays capable, s'il le décide, de devenir l'une des intelligences stratégiques de l'Afrique.

Et si, au fond, la sagesse du retraité que je suis peut servir à cela, alors l'écriture de ce livre n'aura pas été un exercice, mais une contribution.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Vers un Maroc de l'intelligence augmentée

Il y a un paradoxe fascinant dans notre époque : jamais l'humanité n'a produit autant d'informations, jamais un pays comme le Maroc n'a disposé d'un accès aussi vaste aux données, aux marchés, aux technologies... et pourtant, jamais l'incertitude n'a été aussi profonde. Les nations, les entreprises et même les individus avancent dans un brouillard dense où la vitesse des mutations technologiques dépasse la vitesse de compréhension collective. La mondialisation, que l'on croyait maîtrisée, s'est transformée en une compétition silencieuse, quasi permanente, où l'avantage appartient à ceux qui savent capter, traiter et anticiper.

Dans cette bataille invisible, un concept s'est imposé comme la clé de voûte des souverainetés modernes : l'intelligence économique. Longtemps perçue comme un outil d'élites industrielles ou de grands États, elle est devenue – notamment depuis la multiplication des crises financières, sanitaires, climatiques et géopolitiques – un impératif stratégique pour tous les pays qui aspirent à la stabilité, à la croissance et à l'influence.

Le Maroc n'échappe pas à cette réalité. Son ambition d'être une puissance émergente africaine, un hub économique régional et un acteur diplomatique incontournable repose désormais sur un fondement essentiel : sa capacité à produire de l'intelligence, à la protéger et à l'utiliser. La stratégie Maroc Digital 2030, le repositionnement africain, la montée en gamme industrielle, les investissements massifs dans les infrastructures, les énergies renouvelables, l'automobile,

l'aéronautique ou encore la finance verte témoignent tous d'une même dynamique : celle d'un pays conscient que la puissance n'est plus seulement matérielle. Elle est informationnelle.

Mais cette dynamique trouve aujourd'hui un accélérateur, parfois un perturbateur, souvent un révélateur : l'intelligence artificielle (IA). Pour la première fois depuis l'arrivée d'Internet, une technologie bouleverse simultanément le travail humain, la souveraineté nationale, la compétitivité des entreprises, la sécurité des États et les équilibres géopolitiques mondiaux. L'IA ne change pas seulement la manière dont nous produisons de l'information ; elle change la manière dont l'information façonne nos décisions.

Le Maroc traversait déjà des défis structurels en matière d'intelligence économique : manque de coordination institutionnelle, absence d'un organe central, culture faible du partage, méfiance organisationnelle, fragmentation des initiatives, dépendance technologique extérieure, vulnérabilité face à la désinformation... L'irruption de l'IA révèle brutalement ces fragilités, mais offre aussi une opportunité historique : celle de construire un modèle marocain d'intelligence augmentée, adapté aux réalités du pays, soutenu par sa stabilité politique unique dans la région, et capable de propulser sa compétitivité vers un niveau inédit.

L'enjeu dépasse la simple performance économique. Il touche à la sécurité nationale, entendue non plus seulement sous son angle militaire, mais dans son acception contemporaine : capacité d'anticiper les chocs externes, de protéger le patrimoine immatériel, de sécuriser les chaînes d'approvisionnement, de défendre le récit national, de préserver la cohésion sociale. La pandémie de Covid-19, la

guerre en Ukraine, les rivalités sino-américaines, la crise énergétique, la montée de la désinformation en ligne ont agi comme des tests grandeur nature. Le Maroc a résisté grâce à sa gouvernance, mais ces secousses montrent une évidence : le prochain choc sera probablement informationnel.

Dans ce monde où l'information se volatilise à la vitesse des algorithmes, l'IA devient le prolongement logique de l'intelligence économique. Les modèles prédictifs permettent d'anticiper les évolutions de marchés, les agents intelligents automatisent la veille, les systèmes de détection identifient les signaux faibles, les analyses textuelles et sémantiques transforment des masses de données en orientations stratégiques. On ne décide plus comme il y a dix ans, et surtout, on ne doit plus décider comme avant.

Pour le Maroc, cela ouvre un champ immense de possibilités : modernisation des administrations, réduction de la fraude fiscale, amélioration de la qualité des politiques publiques, optimisation des chaînes logistiques, renforcement de la cybersécurité, montée en gamme industrielle, protection du patrimoine culturel et artisanal, anticipation des risques climatiques, consolidation de la présence africaine, meilleure attractivité pour l'investissement étranger, compétitivité renforcée pour les PME...

Mais cela pose aussi des questions délicates : où se situent les données marocaines ? Qui les analyse ? Qui influence les décisions ? Quels risques de dépendance vis-à-vis de technologies étrangères ? Comment éviter la fracture entre les acteurs capables d'utiliser l'IA et ceux qui resteront au bord du chemin ?

L'objectif de ce livre est précisément d'apporter des réponses, de tracer un horizon, de proposer un cadre. Il ne s'agit pas seulement de décrire l'existant – trop limité, trop dispersé – mais d'expliquer pourquoi et comment le Maroc peut devenir un pays pionnier de l'intelligence économique augmentée par l'IA, un pays capable d'analyser son environnement avec lucidité, d'agir avec anticipation et d'influencer avec stratégie.

Dans les pages qui suivent, nous analyserons les fondements mondiaux de l'intelligence économique, puis nous dresserons un diagnostic honnête de la situation marocaine : avancées, faiblesses, contradictions. Ensuite, nous montrerons comment l'IA bouleverse chaque partie de ce dispositif, du cycle du renseignement à la construction de l'influence, et pourquoi elle représente une chance unique pour le Maroc de construire un modèle souverain, agile et compétitif.

Nous proposerons enfin une vision stratégique, pragmatique et ambitieuse : un modèle marocain d'intelligence économique étatique, territoriale et entrepreneuriale, au service du développement, de la cohésion sociale, de la stabilité nationale et de l'influence africaine. Car la bataille du XXI^e siècle se joue dans l'espace immatériel : celui des données, des récits, des perceptions et des décisions. Si le Maroc veut rester maître de son destin, il doit faire de l'intelligence artificielle un levier de souveraineté, et de l'intelligence économique un acte collectif.

Ce livre s'adresse donc à tous ceux – décideurs, cadres, entrepreneurs, chercheurs, étudiants – qui comprennent que la puissance moderne n'est plus seulement affaire de ressources naturelles ou de capacités industrielles. Elle réside désormais dans la maîtrise du savoir, la rapidité de l'analyse, la qualité de l'anticipation et l'art d'influencer. Elle réside dans l'intelligence –

non pas celle des machines contre l'humain, mais celle de l'humain augmenté par la machine.

Le Maroc entre dans une nouvelle ère. Une ère où l'information est un territoire, où l'IA est un outil stratégique, où l'intelligence économique devient un impératif national. Une ère où ceux qui sauront anticiper gouverneront l'avenir. Une ère où le Royaume peut choisir non plus de subir, mais d'agir.

La question n'est donc plus : le Maroc peut-il adopter l'intelligence économique ?

La vraie question est : le Maroc peut-il se permettre de ne pas l'adopter ?

Ce livre répondra, chapitre après chapitre, pourquoi la réponse est définitivement non — et comment construire un modèle marocain d'intelligence augmentée capable de faire de l'information la nouvelle force du Royaume.

PARTIE I — COMPRENDRE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE À L'ÈRE DE L'IA

CHAPITRE 1 — De la veille à l'intelligence : naissance d'un pouvoir invisible

Il existe une vérité discrète mais décisive que les grandes nations n'affichent jamais en façade : la puissance ne repose plus uniquement sur l'armée, l'industrie ou les richesses naturelles. Elle repose désormais sur la capacité à savoir avant les autres, comprendre mieux que les autres, et agir plus vite que les autres. C'est la logique profonde qui a fait émerger un domaine autrefois réservé aux États et aux grandes entreprises : l'intelligence économique.

Ce concept, né à la croisée du renseignement, du management stratégique et des sciences de l'information, décrit une réalité simple : un pays, une administration, une entreprise ou même une organisation locale ne peut plus survivre sans une compréhension fine, permanente et anticipative de son environnement. Dans un monde saturé de données, traversé de crises successives et dominé par la rapidité, la possession d'information ne suffit plus. Ce qui compte, c'est la transformation de cette information en décisions stratégiques. Et c'est précisément là que l'intelligence économique intervient.

Du renseignement à la décision : l'évolution d'un concept clé

À l'origine, l'intelligence économique était perçue comme un prolongement civil du renseignement militaire. On parlait de « surveillance des concurrents », de « veille technologique », d'« environnement compétitif ». Mais cette vision a vite montré ses limites. Avec l'explosion des technologies de l'information, la généralisation d'Internet et la mondialisation des marchés, l'information s'est multipliée à une vitesse telle que les outils classiques de veille sont devenus insuffisants.

L'intelligence économique s'est alors transformée. Elle a quitté le champ de la simple collecte pour devenir un processus global en trois volets : veille, sécurité économique et influence. Trois missions distinctes mais complémentaires.

La veille consiste à capter en continu ce qui change autour de soi : innovations, concurrents, tendances, risques politiques, nouvelles régulations, mouvements financiers, signaux faibles.

La sécurité économique vise à protéger le patrimoine immatériel : secrets industriels, données stratégiques, réputation numérique, savoir-faire. Dans un monde de cyberattaques et de désinformation, cette dimension est devenue centrale.

L'influence, enfin, permet de peser sur son environnement : faire entendre ses intérêts, anticiper les changements normatifs, construire un récit national ou sectoriel conforme à ses objectifs.

Ces trois piliers forment un système intégré. Les pays qui l'ont compris le plus tôt – États-Unis, Chine, France, Corée du Sud – ont bâti des structures dédiées, mêlant gouvernement, entreprises, universités et think tanks. Ils ont fait de l'information non pas un bien passif, mais une ressource stratégique déterminante.

L'intelligence économique à l'ère de la surinformation

Le monde contemporain n'est pas seulement globalisé : il est saturé. Chaque jour, des milliards de données circulent. Les réseaux sociaux produisent un flux continu d'opinions, de

rumeurs, d'alertes. Les médias se multiplient, les plateformes se structurent, les algorithmes trient, hiérarchisent et transforment l'information selon des logiques souvent invisibles.

Résultat : nous sommes entrés dans une ère où le problème n'est plus l'absence d'information, mais son excès. Les décideurs – publics et privés – avancent dans une tempête permanente, capables de tout savoir mais incapables de tout comprendre. L'attention devient rare, la lucidité encore plus.

C'est ici que l'intelligence économique moderne prend tout son sens. Elle agit comme un filtre, un traducteur, un GPS stratégique. Elle ne collecte pas seulement : elle trie, elle interprète, elle priorise. Elle transforme la masse en sens, le flux en orientation, les signaux faibles en décisions fortes.

Pourquoi l'intelligence économique devient un pouvoir invisible

Ce pouvoir repose sur trois caractéristiques qui le rendent essentiel dans le jeu mondial actuel :

1. Il est discret

Contrairement à la diplomatie ou à la communication stratégique, l'intelligence économique agit dans l'ombre. Elle détecte les risques avant qu'ils ne deviennent visibles, repère les opportunités avant qu'elles ne soient exploitées, identifie les failles avant qu'elles ne soient utilisées par d'autres.

2. Il est transversal

Il touche l'économie, le numérique, l'énergie, la finance, le droit, la défense, la géopolitique. Aucun ministère, aucune entreprise, aucune région ne peut s'en affranchir.

3. Il est déterminant

Dans un monde où les crises surgissent par surprise, les organisations capables d'anticiper disposent d'un avantage écrasant. L'intelligence économique devient une forme de souveraineté cognitive.

Les pays qui négligent ce pouvoir invisible finissent par subir plus qu'ils ne décident. Ils deviennent des terrains d'influence plutôt que des acteurs capables de peser.

L'arrivée de l'intelligence artificielle : la rupture majeure

Pendant trois décennies, l'intelligence économique reposait sur des analystes humains, des outils de veille, des bases de données sectorielles. Cette époque est révolue. L'intelligence artificielle a introduit une rupture radicale, comparable à l'arrivée de l'électricité dans l'industrialisation.

L'IA transforme profondément les trois piliers de l'intelligence économique :

1. La veille devient automatisée et prédictive

Des milliers de sources peuvent désormais être analysées en temps réel. Les modèles sémantiques identifient les tendances avant même qu'elles ne soient perceptibles. Les algorithmes repèrent des anomalies que l'œil humain ne pourrait pas détecter.

2. La sécurité économique entre dans une nouvelle dimension

Cyberattaques, deepfakes, manipulation d'opinion : les menaces se sont industrialisées. Mais l'IA permet aussi de se défendre : détection automatique d'intrusions, analyse comportementale, surveillance des réseaux sociaux, systèmes d'alerte avancée.

3. L'influence devient algorithmique

La bataille des récits ne se joue plus seulement dans les médias ou les parlements, mais dans les plateformes numériques, via des logiques d'amplification, de viralité et de ciblage. Les puissances qui maîtrisent ces algorithmes disposent d'un levier d'influence majeur.

L'intelligence économique change donc d'échelle. Elle n'est plus seulement un processus humain, mais un système hybride où la machine amplifie les capacités d'analyse, de décision et d'anticipation. Cette hybridation redéfinit les frontières entre États, entreprises et acteurs privés.

Ce que cela signifie pour le Maroc

Pour un pays en transformation rapide, intégré dans des chaînes de valeur mondiales, engagé en Afrique, exposé à des risques externes croissants, l'enjeu est immense. Le Maroc ne peut se permettre ni de subir l'information, ni de dépendre entièrement de technologies étrangères pour comprendre son propre environnement.

Aujourd'hui encore, beaucoup d'organisations marocaines fonctionnent en mode réactif : on répond aux crises quand elles

surgissent, on analyse les tendances une fois installées, on prend connaissance des opportunités quand d'autres les ont déjà exploitées. Ce décalage n'est pas lié à un manque de compétences, mais à l'absence d'un système structuré, continu et coordonné.

L'intelligence économique – surtout lorsqu'elle est augmentée par l'IA – offre justement un moyen de combler ce retard. Elle peut permettre au Maroc de :

anticiper les risques géopolitiques et économiques,
renforcer la compétitivité des secteurs industriels et agricoles,
moderniser les politiques publiques,
protéger le patrimoine immatériel,
réduire la dépendance technologique,
améliorer la capacité d'influence du pays sur la scène africaine et internationale.

Le Royaume se trouve dans un moment charnière : soit il adopte une doctrine nationale d'intelligence économique articulée autour de l'IA, soit il reste exposé aux fluctuations d'un monde où la surprise est devenue la norme.

Pourquoi ce sujet ouvre un nouveau cycle

L'intelligence économique n'est ni un gadget, ni un luxe, ni un champ réservé aux grandes puissances. C'est la matrice stratégique de la souveraineté moderne. À l'heure où l'IA accélère tout – les marchés, les crises, les opportunités, les menaces – le Maroc ne peut plus agir seulement avec les outils du XX^e siècle.

Ce premier chapitre pose donc les fondations : comprendre l'évolution de l'intelligence économique, saisir sa dimension invisible et anticiper l'impact massif de l'IA. Les chapitres suivants plongeront dans le diagnostic marocain, ses forces, ses faiblesses, ses retards, ses contradictions – mais aussi les opportunités immenses qui s'ouvrent pour bâtir un modèle marocain d'intelligence augmentée, souveraine et compétitive.

Le pouvoir invisible est déjà là. Reste à savoir si le Maroc décidera de le maîtriser ou de le subir.

CHAPITRE 2 — Le Maroc dans la mondialisation : opportunités, vulnérabilités et asymétries

L'ouverture du Maroc au monde n'est pas un accident de parcours ni un choix improvisé. Elle s'inscrit dans une trajectoire historique assumée, où le Royaume a cherché à transformer sa position géographique – carrefour entre l'Europe, l'Afrique et le monde arabe – en avantage économique et stratégique. Adhésion au GATT en 1987, intégration à l'Organisation mondiale du commerce en 1994, accords de libre-échange avec l'Union européenne, les États-Unis, la Turquie et la zone arabe : le Maroc a construit, pas à pas, une économie connectée aux flux mondiaux.

Mais dans une mondialisation asymétrique, l'ouverture n'est jamais un gain net. Elle expose autant qu'elle offre. Elle stimule autant qu'elle fragilise. Elle crée des opportunités inédites, mais elle révèle aussi des vulnérabilités structurelles, déjà présentes mais moins visibles. Pour comprendre pourquoi l'intelligence économique – et son accélération par l'intelligence artificielle – devient essentielle au Maroc, il faut d'abord comprendre ce paysage global, complexe et mouvant, dans lequel le pays évolue.

Un monde devenu instable : la fin de la mondialisation naïve

La première décennie des années 2000 avait fait croire à l'avènement d'un monde sans friction. L'ouverture des marchés semblait irréversible, les grandes puissances prônaient le commerce libre, les chaînes de valeur devenaient globales et les flux de capitaux circulaient sans limite. Puis sont arrivées les crises : le choc financier de 2008, les printemps arabes, la

guerre commerciale sino-américaine, la pandémie de Covid-19, la crise énergétique, le retour des tensions géopolitiques, l'explosion des cybermenaces.

La mondialisation s'est révélée plus instable qu'annoncé. Les pays qui avaient misé sur l'ouverture sans se protéger se sont retrouvés exposés. Ceux qui avaient investi dans l'intelligence économique – Chine, Corée du Sud, Allemagne, Singapour – ont résisté mieux que les autres.

Le Maroc, lui, se trouve dans une zone intermédiaire : ouvert, ambitieux, mais vulnérable à plusieurs niveaux.

Les opportunités offertes par la mondialisation

Malgré ses risques, la mondialisation a été un formidable accélérateur pour le Maroc. Elle a permis au pays de s'inscrire dans de nouvelles dynamiques :

Une montée en gamme industrielle

L'automobile et l'aéronautique, inexistantes il y a vingt ans, sont devenues des filières majeures. Le Royaume est aujourd'hui premier constructeur automobile d'Afrique et fournisseur de géants mondiaux. Cela n'aurait jamais été possible sans l'intégration aux chaînes de valeur européennes et mondiales.

Des investissements étrangers structurants

Renault, Stellantis, Siemens Gamesa, Safran, Boeing, Intel : le Maroc a attiré des géants industriels qui ont transformé sa structure productive. Le pays bénéficie également d'investissements massifs dans les énergies renouvelables, le digital, les infrastructures portuaires (Tanger Med), voire les data centers.

Le rôle diplomatique et africain

Le Maroc est devenu un acteur clé en Afrique de l'Ouest, grâce à son secteur bancaire (Attijariwafa bank, BCP, BOA), ses télécommunications (Maroc Telecom), ses fertilisants (OCP) et sa diplomatie proactive. Cette projection africaine constitue un atout géostratégique majeur.

Un hub énergétique et logistique

Entre le plus grand port africain, le pipeline Nigeria-Maroc, Noor Ouarzazate, le futur gazoduc Maghreb-Europe repensé, et les ambitions hydrogène vert, le Maroc peut devenir un pivot énergétique euro-africain.

Ces opportunités ne sont pas théoriques : elles sont tangibles, visibles et en expansion.

Les vulnérabilités structurelles du Maroc dans l'économie mondialisée

Mais l'ouverture crée aussi des fragilités, parfois anciennes, parfois nouvelles, souvent accentuées par les crises mondiales.

Une dépendance externe encore très forte

Le Maroc importe massivement ses hydrocarbures, une partie de ses biens alimentaires, ses matières premières industrielles et la majorité de ses technologies stratégiques (cloud, IA, machines-outils, pipelines logiciels, solutions de cybersécurité). Cette dépendance réduit sa marge de manœuvre.

Une économie très exposée aux aléas climatiques
La structure agricole marocaine reste vulnérable aux sécheresses, qui représentent désormais un risque systémique. Une mauvaise campagne agricole entraîne des effets en cascade : inflation, importations, perte de croissance, pression budgétaire.

Un tissu de PME fragile

Plus de 95 % du tissu économique est composé de petites et moyennes entreprises, souvent sous-capitalisées, peu digitalisées, peu compétitives face aux géants internationaux. Leur capacité à collecter, analyser et utiliser l'information est généralement limitée.

Cela crée un « angle mort stratégique » dans la compétitivité nationale.

Une culture de la rétention de l'information

Comme l'ont montré les travaux académiques, la rétention de l'information reste une culture dominante dans les administrations et les organisations, entraînant manque de transparence, duplication des efforts et décisions mal informées.

Une faible coordination des acteurs

Malgré des initiatives pionnières (OCP, ONA, banques, DEPF), le Maroc ne dispose pas encore d'une structure nationale d'intelligence économique.

Résultat : les efforts sont dispersés, les informations fragmentées, la vision stratégique parfois partielle.

Une exposition croissante aux risques numériques
À mesure que le Maroc se digitalise – 5G, e-gov, fintech, cloud – les risques cyber augmentent.
Or la cybersécurité reste largement dépendante d'acteurs étrangers.

Une compétition internationale de plus en plus agressive
L'affaire des babouches marocaines copiées par les industriels chinois est devenue un exemple classique. Elle révèle un risque plus large : perte de marchés, appropriation de savoir-faire marocains, dumping numérique.

Les asymétries : là où le Maroc risque gros

La mondialisation n'est pas un terrain neutre. Elle crée des asymétries structurelles où les pays n'ont pas les mêmes armes. Trois asymétries touchent particulièrement le Maroc :

Asymétrie informationnelle

Les grandes puissances disposent d'agences de renseignement économique, de think tanks, de réseaux d'influence, de capacités avancées de traitement des données.
Le Maroc, lui, avance souvent avec une vision partielle.

Asymétrie technologique

Les plateformes numériques mondiales – Google, Amazon, Microsoft, TikTok, Alibaba – contrôlent des pans entiers de l'économie numérique marocaine.
Elles possèdent les données, les infrastructures et les algorithmes.

Asymétrie cognitive

Les décisions marocaines reposent encore trop souvent sur l'expérience, l'intuition, ou des analyses fragmentées. Dans un monde où les concurrents prennent déjà des décisions appuyées par l'IA, cela crée un retard stratégique dangereux.

Ces asymétries ne sont pas une fatalité. Mais elles montrent clairement pourquoi l'intelligence économique – et son augmentation par l'IA – devient vitale pour le Maroc.

Pourquoi le Maroc doit changer d'échelle

Le Maroc possède des atouts puissants : stabilité politique rare, position géographique exceptionnelle, hub industriel performant, politiques sectorielles avancées, diplomatie active, ouverture maîtrisée.

Mais il lui manque un chaînon fondamental : la maîtrise systémique de l'information stratégique.

Dans un monde où les crises se multiplient, l'absence d'un dispositif national d'intelligence économique augmente le risque de décisions tardives, de mauvaise anticipation ou d'exposition à des influences externes. Les décisions publiques et privées gagneraient en précision, en réactivité, en cohérence si elles s'appuyaient sur un système organisé de renseignement économique, adossé à l'intelligence artificielle.

Un Maroc conscient mais pas encore équipé

La mondialisation a profondément transformé le Maroc. Elle lui a donné des tremplins, parfois des chocs, souvent des défis. Elle a ouvert des portes, mis la pression, révélé des fragilités.

Aujourd'hui, l'enjeu n'est plus d'être ouvert, mais d'être lucide.
Plus d'être présent, mais d'être armé.
Plus d'être ambitieux, mais d'être stratégique.

Ce chapitre montre pourquoi le Maroc a tous les ingrédients pour réussir dans la mondialisation, mais aussi pourquoi il doit absolument renforcer sa capacité à comprendre, anticiper et influencer son environnement.

Les chapitres suivants expliqueront pourquoi ce déficit de maîtrise informationnelle n'est pas une abstraction : il a des causes précises, identifiées dans les travaux marocains eux-mêmes.

Nous entrerons alors dans le diagnostic du Maroc, sans concession, pour comprendre ce qu'il faut transformer pour bâtir une véritable intelligence économique augmentée par l'IA.

PARTIE II — OÙ EN EST LE MAROC ? DIAGNOSTIC SANS COMPLAISANCE

CHAPITRE 3 — L'intelligence économique au Maroc : un chantier inachevé

Si l'on devait résumer la situation de l'intelligence économique au Maroc en une phrase, ce serait celle-ci : beaucoup d'intentions, plusieurs tentatives, quelques réussites... mais aucune architecture nationale cohérente. Le Royaume a compris très tôt l'importance de maîtriser l'information stratégique, mais il n'a jamais franchi le pas décisif : transformer cette intuition en doctrine. Cette absence de consolidation fait que l'intelligence économique marocaine existe, mais par fragments — comme une mosaïque dont chaque pièce semble pertinente, mais dont l'image globale reste floue.

Ce chapitre dresse un diagnostic clair, basé sur les travaux universitaires marocains, les audits institutionnels et les expériences sectorielles. Le résultat est sans appel : le Maroc possède le potentiel, les talents et les besoins. Il lui manque la structure, la coordination et surtout la culture permettant à l'intelligence économique de devenir un pilier national.

Une histoire marocaine méconnue : l'IE a existé avant d'être nommée

Bien avant que l'on parle officiellement d'intelligence économique au Maroc, plusieurs acteurs avaient déjà mis en place des dispositifs d'analyse, de veille ou de stratégie d'influence.

Les grandes entreprises publiques pionnières

OCP, ONA, Maroc Telecom, les banques marocaines... Toutes ont développé, dès les années 1990, des cellules d'analyse stratégique. Certaines pratiquaient une veille active sur les marchés internationaux, d'autres surveillaient les évolutions réglementaires européennes ou africaines. OCP, par exemple, a intégré très tôt des mécanismes d'anticipation géopolitique liés aux engrais et aux marchés agricoles mondiaux.

Ces structures n'étaient pas encore formalisées comme des outils d'intelligence économique, mais elles remplissaient déjà plusieurs de ses fonctions.

Les premières cellules gouvernementales

Au sein de l'État, des organismes comme la DEPF (Direction des Études et des Prévisions Financières), la DGC, Bank Al-Maghrib ou les services du ministère de l'Intérieur produisaient depuis longtemps de l'analyse stratégique. Mais ces efforts restaient éclatés, discrets, souvent non partagés.

L'intelligence économique existait donc au Maroc, mais de façon diffuse et informelle.

Des tentatives de structuration... sans continuité

Les travaux académiques montrent que le Maroc a lancé plusieurs initiatives prometteuses, restées sans lendemain.

Le Comité de Veille Stratégique

Conçu pour analyser les risques émergents et anticiper les crises, il n'a jamais été transformé en institution permanente. Ses réunions ponctuelles — souvent en situation de crise — ont empêché la création d'un dispositif durable.

Le Centre Marocain de Veille Stratégique

Idée ambitieuse, visant à créer une plateforme nationale de surveillance informationnelle. Elle n'a pas été concrétisée, faute de budget, d'ancrage institutionnel et de vision partagée.

Les initiatives sectorielles isolées

Tourisme, industrie, artisanat, douanes, finances... plusieurs ministères ont tenté de bâtir des observatoires ou des cellules d'analyse. Mais ces initiatives sont restées indépendantes, sans cadre national de coordination, ce qui limite leur impact.

Résultat : le Maroc a multiplié les débuts, mais rarement les consolidations.

La fragmentation institutionnelle : premier obstacle majeur

Ce qui est évident, c'est que les structures marocaines souffrent d'un problème récurrent : la fragmentation.

Chaque ministère, chaque organisme public, chaque entreprise mène sa propre veille, avec ses propres outils, ses propres équipes, souvent sans partage ni synchronisation.

Pourquoi ? Pour trois raisons majeures :

La culture du cloisonnement administratif

Chaque direction protège son périmètre. L'information circule peu. Les silos institutionnels freinent les synergies.

L'absence d'une autorité centrale d'intelligence économique
Sans pilote, chacun fait ce qu'il peut, comme il peut. La logique d'écosystème n'existe pas.

La rétention de l'information

Les chercheurs marocains le soulignent tous : la culture organisationnelle marocaine valorise encore la détention d'information comme signe de pouvoir.

Or l'intelligence économique repose exactement sur l'inverse.

Cette fragmentation crée un paradoxe :

Le Maroc produit beaucoup d'information... mais très peu d'intelligence organisées.

Un investissement excessif dans la technologie, mais insuffisant dans la culture

Les institutions marocaines ont souvent confondu intelligence économique et outils technologiques. Elles ont acheté des logiciels, créé des plateformes, lancé des tableaux de bord... mais sans toujours former les équipes, créer des processus ou modifier les pratiques internes.

Le résultat est typique :

des plateformes non utilisées ;
des rapports lus seulement par une poignée de personnes
des veilles produites mais jamais intégrées aux décisions ;
des analyses superficielles faute de méthode ;
des talents sous-exploités.

L'intelligence économique ne peut pas être uniquement technique. Elle est d'abord culturelle, organisationnelle et stratégique.

L'absence d'une doctrine nationale

Ce point est central. Le Maroc ne dispose pas encore d'une stratégie nationale explicite d'intelligence économique. Contrairement à la France (avec Alain Juillet), au Japon, à la Corée du Sud ou à la Chine, il n'existe :

- ni de définition commune,
- ni d'objectifs nationaux,
- ni d'architecture institutionnelle,
- ni de partage clair des responsabilités,
- ni de stratégie d'influence à l'international,
- ni de sécurité économique pensée comme un pilier de souveraineté.

Il existe des efforts sectoriels, parfois brillants, mais pas de cap stratégique unifié.

Cette absence ouvre la porte à plusieurs risques :

- dépendance envers les technologies étrangères,
- incapacité à anticiper certaines crises,
- faible influence normative à l'international,
- rapports asymétriques avec les grandes puissances économiques,
- fragmentation des politiques publiques.

Des exemples révélateurs : un Maroc à deux vitesses

Les recherches montrent une réalité frappante : certains secteurs disposent d'un niveau avancé d'intelligence économique (Finances, OCP, banques, douanes), tandis que d'autres sont encore au stade embryonnaire.

Des secteurs très avancés

Finances publiques : modélisation économique, prévisions, data labs.

Douanes : systèmes de détection, analyse des flux, IA antifraude.

Énergie et OCP : veille géopolitique, intelligence de marché.

Des secteurs fragiles

Artisanat : manque de protection du savoir-faire, faibles capacités d'anticipation.

PME : quasi-absence de veille stratégique.

Collectivités territoriales : peu d'analyses prospectives structurées.

Résultat : un Maroc hétérogène

Certaines institutions fonctionnent déjà comme des acteurs globaux. D'autres n'ont pas les outils pour comprendre leurs propres marchés.

Ce contraste complique l'émergence d'un système national harmonisé.

Les blocages identifiés par la recherche marocaine

On identifie clairement les blocages structurels :

manque de formation en intelligence économique ;
absence de profils hybrides (analystes + data) ;
méconnaissance de l'IE par les managers ;
déficit de communication stratégique ;
faible articulation entre universités et administration ;
absence de mutualisation des données publiques ;
culture administrative rigide.

Ces blocages sont culturels, organisationnels et institutionnels.
Ils ne se résolvent pas par l'achat d'un logiciel, mais par la transformation des pratiques.

L'impact de l'intelligence artificielle : révélation ou accélération ?

L'arrivée de l'IA agit comme un miroir grossissant.
Elle montre ce qui fonctionne... et ce qui ne fonctionne plus.

Les administrations déjà structurées se modernisent rapidement.

Les systèmes fragmentés deviennent ingérables.

Les organisations sans stratégie se noient dans les données.

Les leaders sans culture de l'information deviennent dépendants des machines.

L'IA peut renforcer l'intelligence économique marocaine...
Ou révéler ses failles au grand jour.

C'est un tournant historique.

Un chantier immense, mais une opportunité unique

L'intelligence économique au Maroc n'est pas une terra incognita. Elle est un chantier entamé depuis trente ans, marqué par des intuitions fortes, des tentatives sectorielles, des succès réels... mais jamais consolidé nationalement. Le pays possède les briques, mais pas encore l'architecture. Les compétences, mais pas encore l'écosystème. L'ambition, mais pas encore la doctrine.

Ce diagnostic n'est pas un constat d'échec ; c'est au contraire un point de départ.

Car à l'heure où l'intelligence artificielle bouleverse la manière dont on collecte, analyse et influence, le Maroc peut transformer son retard relatif en avantage stratégique : construire un modèle tout neuf, sans copier les autres, en alignant l'IE avec ses priorités nationales, sa diplomatie africaine, ses ambitions industrielles et ses enjeux de souveraineté numérique.

Le chantier est ouvert.

Reste maintenant à identifier les défis — les vrais — pour savoir où agir en premier.

CHAPITRE 4 — Administrations publiques marocaines : trois cas qui disent tout

Il existe une vérité rarement formulée mais omniprésente dans l'administration marocaine : les institutions ne manquent ni de données, ni d'expertise, ni de bonnes intentions. Ce qui manque, c'est la capacité d'en faire un système cohérent. Les administrations produisent chacune leur propre intelligence, souvent pertinente, parfois brillante, mais presque toujours isolée.

Ce chapitre plonge dans trois cas emblématiques — les Finances, le Tourisme, et l'Artisanat & Économie Sociale. Trois secteurs très différents, trois réalités institutionnelles contrastées, mais un même fil rouge : l'absence d'une vision nationale qui permettrait à ces efforts de former un véritable système d'intelligence économique.

Ces trois cas ne sont pas anecdotiques. Ils révèlent, mieux que toutes les théories, où le Maroc réussit, où il se disperse, et où l'intelligence artificielle pourrait transformer — ou amplifier — les limites actuelles.

Ministère de l'Économie et des Finances : l'excellence... en silo

S'il existe au Maroc un écosystème public qui pratique l'intelligence économique sans le dire, c'est bien celui des Finances. C'est un véritable laboratoire stratégique, un espace où les données, les prévisions, les signaux faibles et les analyses circulent — mais hélas, trop rarement au-delà de ses frontières administratives.

La DEPF : un modèle marocain sous-estimé

La Direction des Études et des Prévisions Financières est l'une des rares institutions publiques qui fonctionne comme un think tank d'État. Ses notes, analyses sectorielles, projections macroéconomiques, études prospectives et bulletins conjoncturels constituent un socle précieux.

Elle détecte des tendances (climat, investissements, transformation industrielle), anticipe des crises et éclaire la décision publique.

Mais son influence reste limitée par deux obstacles structurels :

- ses analyses circulent peu hors du ministère ;
- elles ne s'inscrivent pas dans une vision d'intelligence économique partagée.

La DGI : quand la donnée devient un levier stratégique

La Direction générale des Impôts a investi dans la donnée avant beaucoup d'autres.

Elle a construit un Data Lab, développé des modèles de risque, utilisé des techniques d'analyse comportementale et initié des projets d'IA pour détecter la fraude, améliorer le recouvrement et anticiper les comportements fiscaux.

Ce travail est exemplaire : il montre que l'administration peut innover, adopter une logique prédictive, moderniser sa relation avec le contribuable et créer de la valeur à partir de l'information.

L'Administration des Douanes (ADII) : l'intelligence des flux

L'ADII est probablement l'entité publique marocaine qui utilise le plus naturellement l'intelligence économique, même sans la nommer ainsi. Ses systèmes d'analyse des risques, ses capacités de croisement des données, son modèle de ciblage des marchandises et sa veille sur les trafics mondiaux en font un acteur clé de la sécurité économique.

Le paradoxe des Finances

Tout est là : la donnée, les experts, les outils, l'analyse. Mais tout reste là.

Les autres ministères bénéficient rarement de ce capital informationnel.

Le Maroc dispose d'un îlot d'intelligence économique performant... mais isolé.

Tourisme : un secteur stratégique sans coordination stratégique

Le tourisme est l'un des secteurs qui expose le mieux les contradictions marocaines : ambition forte, outils nombreux, acteurs variés, mais absence d'un système national intégré. Le Maroc dispose pourtant d'institutions qui produisent de l'intelligence, mais elles fonctionnent trop souvent en parallèle.

L'Observatoire du Tourisme : un outil riche mais sous-exploité

Créé pour analyser les flux, mesurer l'évolution des marchés, anticiper les tendances de consommation et éclairer les

décisions, l'Observatoire collecte une masse considérable de données.

Mais deux problèmes reviennent constamment dans les analyses : ses données sont peu accessibles au grand public et aux PME et elles ne sont pas toujours croisées avec celles d'autres ministères (Intérieur, Transport, Culture...).

Résultat : un déficit d'intelligence territoriale.

L'ONMT : une intelligence marketing... mais pas systémique

L'Office National Marocain du Tourisme excelle dans l'influence, le branding international, la veille de réputation et les stratégies numériques. Il analyse les marchés émetteurs, surveille les évolutions de concurrence (Espagne, Turquie, Portugal, Égypte) et construit des campagnes ciblées.

Mais l'ONMT fonctionne encore comme un acteur isolé, avec sa propre logique, son propre système de données, et une articulation limitée avec l'Observatoire et la SMIT.

La SMIT : le chaînon manquant de la prospective touristique

La Société marocaine d'ingénierie touristique produit des études, scénarios, cartes d'opportunités, analyses territoriales. Elle devrait être au cœur d'une intelligence économique territoriale, mais elle reste dépendante de données externes et souffre d'un manque d'accès fluide à l'information produite par les autres institutions.

Ce que révèle le secteur du tourisme

Il y a trois systèmes parallèles :

un système d'analyse (Observatoire),
un système d'influence (ONMT),
un système d'ingénierie (SMIT).

Il manque le système central :

un dispositif intégré qui transforme toutes ces données en décisions, en anticipation, en influence globale.

Artisanat et Économie Sociale : une vulnérabilité stratégique

Ce secteur est probablement celui qui illustre le mieux l'impact d'une absence d'intelligence économique.

Non pas par manque de talent ou de potentiel — l'artisanat marocain est une force culturelle, diplomatique et économique considérable — mais par manque de protection, de veille, de valorisation internationale et de défense stratégique.

Un patrimoine immatériel exposé

Les artisans marocains produisent un savoir-faire unique.
Mais ce savoir-faire est régulièrement :

copié,
industrialisé à bas coût,
reproduit à l'étranger,
vendu en masse sur des plateformes mondiales,
déconnecté de ses origines marocaines.

Sans système d'intelligence économique, le Maroc observe trop souvent après coup des pertes de marché et des appropriations culturelles.

L'absence de veille internationale

Contrairement à d'autres secteurs, l'artisanat ne dispose pas :

d'un système de détection des tendances mondiales,
d'une veille normative internationale,
d'une surveillance active des marchés émergents,
d'une capacité de réaction face aux copies industrielles.

Un Observatoire aux ambitions limitées

L'Observatoire de l'Artisanat, créé pour structurer l'écosystème, se limite encore à la production de statistiques et de rapports. Il n'a ni les moyens, ni les compétences, ni l'architecture institutionnelle nécessaire pour mener une vraie intelligence économique.

Ce que révèle l'artisanat

C'est un secteur où l'information existe, mais où elle n'est pas transformée.

L'absence de défense économique expose le Maroc à :
des pertes de marché,
une appropriation culturelle par d'autres pays,
une concurrence illégale,
une dépendance face aux plateformes étrangères.

Trois secteurs, un même problème : l'absence d'un système national

Les Finances montrent ce que le Maroc fait très bien.
Le Tourisme montre ce que le Maroc fait en parallèle.
L'Artisanat montre ce que le Maroc fait trop tard.

Ensemble, ils révèlent :

une intelligence économique existante,
une intelligence économique active,
mais une intelligence économique non coordonnée,
donc moins puissante que ce qu'elle pourrait être.

Le Maroc ne manque pas de compétences ; il manque d'un cadre national. C'est moins une question de technologie qu'une question d'architecture.

L'effet IA : accélérateur ou facteur de chaos ?

L'intelligence artificielle va bouleverser ces trois secteurs, pour le meilleur comme pour le pire.

Dans les Finances

L'IA peut automatiser la fraude, mais aussi la détecter.
Elle peut améliorer la prévision macroéconomique, mais aussi créer des asymétries si les données marocaines restent dépendantes des clouds étrangers.

Dans le Tourisme

L'IA peut analyser les comportements, optimiser les flux, améliorer l'expérience touristique.

Mais sans coordination nationale, elle risque de créer trois IA parallèles : l'IA de l'ONMT, l'IA de la SMIT, l'IA de l'Observatoire — au lieu d'une intelligence collective.

Dans l'Artisanat : L'IA peut protéger les motifs, surveiller les copies, certifier l'authenticité, cartographier les tendances mondiales.

Mais si rien n'est fait, elle accélérera la reproduction industrielle à l'étranger.

L'IA ne fera pas disparaître les problèmes structurels : elle les amplifie.

Conclusion : ces trois cas dessinent la cartographie des défis marocains

L'analyse de ces trois secteurs n'est pas un exercice académique ; c'est un miroir. Elle montre que le Maroc :

sait produire de l'information,
sait anticiper dans certains domaines,
sait influencer quand il s'en donne les moyens,
mais ne sait pas encore créer un système national d'intelligence économique.

Ce chapitre referme le diagnostic sectoriel. Le prochain doit aller plus loin : identifier les défis transversaux, les vrais, ceux qui empêchent le Maroc de basculer dans l'intelligence augmentée

CHAPITRE 5 — Les douze grands défis marocains de l'intelligence économique

Comprendre pourquoi l'intelligence économique peine à s'installer au Maroc exige d'aller au-delà des discours et des déclarations d'intention. Il faut identifier, sans détour, les obstacles réels : institutionnels, culturels, techniques, organisationnels, juridiques et humains. Ces obstacles ne sont pas théoriques ; ils sont inscrits dans le fonctionnement quotidien des administrations, des entreprises et des territoires. Ils expliquent pourquoi le Maroc avance, mais lentement. Pourquoi il innove, mais rarement en profondeur. Pourquoi il produit de la donnée, mais peine à la transformer en intelligence.

L'analyse des pratiques publiques et des tendances internationales, douze défis se dégagent. Douze nœuds bloquent ou ralentissent le passage du Maroc vers une véritable intelligence économique — celle qui anticipe, influence et protège.

Ces défis ne sont pas des fatalités : ce sont des leviers. Et l'IA, si elle est intégrée intelligemment, peut accélérer leur résolution.

Défi stratégique : l'absence d'une doctrine nationale

C'est le premier défi, celui qui conditionne tous les autres. Contrairement à la France, au Japon ou à la Corée du Sud, le Maroc ne dispose pas d'une stratégie nationale d'intelligence économique clairement définie.

Il manque :

une vision commune,
une architecture officielle,
un schéma de coordination interadministrative,
une définition précise des rôles et responsabilités.

Conséquence : chacun fait de la veille à sa manière, sans convergence, sans synergie, sans impact national.
L'IA ne peut être utile que si elle s'inscrit dans une doctrine.

Défi institutionnel : la fragmentation des centres de décision

Le Maroc souffre d'une dispersion institutionnelle.
Chaque ministère, chaque établissement public, chaque collectivité territoriale produit ses propres données et analyses.

Cette fragmentation crée :

des doublons, des contradictions, des pertes d'information et des retards dans la prise de décision.

L'absence d'un organe central de coordination empêche la construction d'un renseignement économique national cohérent.

Défi organisationnel : l'absence de processus standardisés

Même lorsque la volonté existe, les procédures font défaut.

Les administrations et les entreprises manquent souvent de :

méthodologies de veille,
cycles d'analyse formalisés,
workflows de diffusion interne de l'information,
procédures d'alerte précoce,
outils de prise de décision structurée.

Résultat : l'information stratégique reste souvent non exploitée,
ou exploitée trop tard.

Défi culturel : la rétention de l'information

C'est l'un des blocages les plus documentés dans la recherche marocaine.

La rétention de l'information demeure un comportement courant :

par peur de perdre du pouvoir,
par manque de confiance,
par tradition hiérarchique,
par absence d'incitation au partage.

Le Maroc possède des données, mais pas encore une culture de la circulation de l'information.

L'intelligence économique repose pourtant sur la coopération horizontale.

Défi managérial : la méconnaissance de l'intelligence économique

Beaucoup de dirigeants, publics comme privés, confondent encore l'intelligence économique avec :

un centre de documentation,
de la veille Google,
un tableau de bord statistique,
un rapport trimestriel.

Peu comprennent que l'IE est une fonction stratégique, aux frontières de la géopolitique, de la cybersécurité, de la stratégie, du droit et du numérique.

Tant que les managers ne sont pas formés, l'intelligence économique restera marginale.

Défi de compétences : pénurie de profils hybrides

Le Maroc manque encore de profils capables de faire le pont entre :

l'analyse stratégique,
les données,
la technologie,
la géopolitique,
les politiques publiques.

Les analystes maîtrisent parfois l'économie mais pas la data, ou la data mais pas la géopolitique, ou la veille mais pas l'analyse systémique.

L'intelligence économique exige un croisement des savoirs que le système éducatif marocain produit encore peu.

Défi de souveraineté numérique : dépendance technologique

La majorité des données marocaines circulent ou sont stockées sur des plateformes étrangères.

Les outils de veille, les clouds, les IA génératives, les solutions de cybersécurité :
tout cela repose sur des technologies non marocaines.

Cette dépendance crée une asymétrie dangereuse :

perte de contrôle sur ses propres données,
risque d'espionnage économique,
exposition à la manipulation algorithmique,
absence de maîtrise sur les modèles IA.

La souveraineté commence par la maîtrise de la technologie.

Défi juridique : cadre légal limité

Le Maroc dispose de lois importantes (protection des données, cybersécurité, accès à l'information), mais l'intelligence économique nécessite plus :

un cadre pour la sécurité économique,
un encadrement des investissements stratégiques étrangers,
des règles de partage interinstitutionnel,
une législation sur l'influence numérique,
une politique de protection des innovations et savoir-faire.

L'absence de cadre juridique spécifique rend l'IE fragile et peu institutionnalisée.

Défi territorial : disparités régionales

L'intelligence économique est très centralisée à Rabat et Casablanca. Les régions manquent :

de compétences spécialisées,
d'outils,
d'observatoires territoriaux performants,
de systèmes de veille locale,
de coordination avec les administrations centrales.

Cette fracture territoriale empêche le Maroc de bénéficier d'une intelligence économique réellement nationale.

Défi de coordination public-privé : des mondes encore trop séparés

L'intelligence économique exige une relation symbiotique entre : l'État, les grandes entreprises, les PME, les universités, les startups et les acteurs géostratégiques.

Mais au Maroc, les passerelles restent limitées.

Les entreprises ne partagent pas assez leurs signaux faibles avec l'État.

Les administrations n'impliquent pas toujours le secteur privé dans la prospective.

Les universités restent peu intégrées aux besoins opérationnels.

Cette séparation coûte cher en compétitivité.

Défi d'influence : absence d'une stratégie marocaine structurée

Dans un monde où les normes, les récits et les narratifs se construisent en ligne, l'influence est devenue un enjeu stratégique majeur.

Le Maroc dispose d'atouts — diplomatie africaine, diaspora, culture, stabilité — mais ne possède pas encore :

une stratégie d'influence numérique,
une structure de diplomatie économique moderne,
un système d'écoute globale des conversations internationales,
des mécanismes d'analyse algorithmique de la réputation nationale.

Le pays influence... mais sans toujours mesurer l'impact, ni piloter les narratifs.

Défi de sécurité économique : un risque sous-estimé

Dans un monde de cyberattaques, de prédatons technologiques et de guerres commerciales, la sécurité économique est devenue un pilier de souveraineté.

Le Maroc reste vulnérable parce que :

les données stratégiques sont trop exposées,
la cyberdéfense demeure fragmentée,
les entreprises manquent de culture du risque,
les secteurs clés (transport, santé, énergie) reposent sur des solutions importées.

La sécurité économique implique une approche systémique que le Maroc n'a pas encore institutionnalisée.

Ces défis forment la carte des batailles à mener

Ces douze défis ne doivent pas être lus comme un constat pessimiste. Ils sont, au contraire, un plan d'action.

Ils montrent où concentrer les réformes, où investir, où former, où coordonner.

Ils révèlent aussi la manière dont l'intelligence artificielle peut accélérer la transformation marocaine.

Elle peut compenser le manque de compétences.

Elle peut fluidifier la circulation de l'information.

Elle peut structurer la veille.

Elle peut renforcer la sécurité économique.

Elle peut réduire la fragmentation.

Elle peut créer des ponts entre les territoires.

Elle peut soutenir le partage interinstitutionnel.

L'IA devient un levier, mais elle ne peut réussir que si le Maroc traite d'abord ses défis structurels.

Les prochains chapitres expliqueront comment l'intelligence artificielle change la nature même de l'intelligence économique et comment le Maroc peut en faire un outil de puissance.

PARTIE III — L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : NOUVEAU LEVIER DE PUISSANCE MAROCAIN

CHAPITRE 6 — Pourquoi l'intelligence artificielle transforme l'intelligence économique

On parle souvent de l'IA comme d'une révolution technologique. C'est une erreur de perspective. L'intelligence artificielle n'est pas seulement une technologie ; c'est une rupture cognitive, une nouvelle manière de percevoir, d'analyser et d'interpréter le monde.

Sa véritable force ne réside pas dans la puissance de calcul, mais dans sa capacité à remodeler les fondations mêmes de la décision humaine.

Et dans ce bouleversement, l'intelligence économique est le domaine le plus profondément transformé.

Pendant trente ans, le Maroc — comme la plupart des pays — s'appuyait sur un cycle classique : collecter des données, analyser des signaux, produire des rapports, éclairer les décisions. L'arrivée de l'IA change chaque étape : la collecte devient automatisée, l'analyse devient prédictive, les décisions deviennent augmentées, et l'influence devient algorithmique. Ce chapitre explique pourquoi l'IA n'est pas simplement un outil de plus, mais bien l'élément qui rebat toutes les cartes.

De l'information à l'hyper-information : l'IA comme antidote au chaos

Le Maroc, comme le reste du monde, est plongé dans un environnement où l'information est devenue pléthorique. Les données circulent à une vitesse folle, provenant de sources multiples : administrations, entreprises, réseaux sociaux, capteurs, institutions internationales, think tanks, médias, bases scientifiques, plateformes numériques.

Le problème n'est plus l'accès à l'information, mais l'explosion de sa masse. Dans ce contexte, l'intelligence économique traditionnelle atteint ses limites :

saturation mentale,
incapacité à traiter des volumes massifs,
difficulté à détecter les signaux faibles,
lenteur du cycle d'analyse,
obsolescence rapide des rapports.

L'IA agit ici comme un instrument de tri, capable d'extraire la signification d'un chaos informationnel permanent. Elle transforme une mer de données en une carte lisible, en faisant émerger :

des tendances invisibles,
des corrélations inattendues,
des anomalies significatives,
des modèles comportementaux.

Elle devient le filtre indispensable entre l'information brute et l'intelligence.

La veille change d'échelle : de la collecte humaine à l'automatisation intelligente

Avant l'IA, une équipe de veille pouvait surveiller quelques centaines de sources.

Aujourd'hui, un seul agent intelligent peut en analyser plusieurs centaines de milliers en continu.

Automatisation

L'IA permet d'extraire automatiquement :

articles,
documents officiels,
publications scientifiques,
conversations sur les réseaux sociaux,
mouvements financiers,
signaux issus de l'imagerie satellite.

Ce n'est plus de la veille ; c'est du monitoring global.

Analyse sémantique

Les modèles linguistiques analysent le sens, le ton, les récurrences, les divergences.
La machine ne lit pas, elle comprend.

Détection des signaux faibles

L'IA identifie :

des ruptures,
des incohérences,
des phénomènes émergents,
des risques encore invisibles à l'œil humain.

Pour le Maroc, dont l'environnement est marqué par des risques géopolitiques, climatiques, énergétiques et commerciaux, cette capacité à détecter l'anormal est essentielle.

L'IA change donc la nature même de la veille : elle la fait passer de l'observation à la prévision.

De l'analyse à la prédiction : l'IA comme moteur d'anticipation

Le Maroc a longtemps fonctionné dans une logique réactive. On analyse après coup, on comprend après l'événement, on régule après la crise. L'IA permet de sortir de ce cycle.

Modèles prédictifs

Les algorithmes permettent de prévoir :

- l'évolution des prix agricoles,
- les flux touristiques,
- les risques de fraude,
- les tensions logistiques,
- les crises énergétiques,
- les fluctuations des marchés mondiaux,
- les comportements de segments de population.

L'intérêt n'est pas de prédire le futur, mais d'identifier les scénarios probables pour s'y préparer.

Scénarios dynamiques

L'IA ne se contente pas de projeter ; elle réactualise en continu selon les nouveaux signaux.

Cette approche adaptative correspond parfaitement à un pays exposé à des chocs externes.

Alertes précoces

Pour le Maroc, cela pourrait transformer :

la sécurité alimentaire,
la gestion de l'eau,
la planification énergétique,
les politiques sociales,
les mesures anti-inflation.

L'intelligence économique devient un système nerveux national, capable d'anticiper plutôt que de subir.

La sécurité économique entre dans une nouvelle ère

L'arrivée de l'IA crée des menaces inédites — mais offre aussi des défenses inédites.

Menaces amplifiées par l'IA

Deepfakes capables de manipuler l'opinion publique,
Cyberattaques automatisées,
Espionnage industriel algorithmique,
Désinformation ciblée,
Appropriation de données sensibles,
Manipulation des marchés.

Le Maroc, de plus en plus digitalisé, expose chaque jour davantage ses infrastructures critiques à ces risques.

Défenses offertes par l'IA

L'IA permet de :

détecter des intrusions en temps réel,
repérer des comportements suspects,
surveiller automatiquement les réseaux sociaux,
identifier des campagnes de désinformation,
protéger les données stratégiques,
tracer les flux illicites.

L'intelligence économique n'est plus seulement une question d'économie : c'est une question de sécurité nationale.

L'influence devient algorithmique : nouvelle bataille mondiale

L'intelligence économique repose aussi sur la capacité à influencer son environnement.

Or, l'influence s'est déplacée vers les plateformes numériques, où les algorithmes décident :

ce qui circule,
ce qui s'amplifie,
ce qui disparaît,
ce qui indigne,
ce qui mobilise.

L'IA dans l'influence

Elle permet :

- d'analyser les conversations globales,
- de détecter les narratifs concurrents,
- de comprendre les émotions collectives,
- d'anticiper les polémiques,
- de cibler des publics,
- d'ajuster des campagnes diplomatiques ou économiques.

Pour le Maroc

Cela concerne :

- sa réputation internationale,
- sa diplomatie africaine,
- son attractivité touristique,
- sa défense de causes nationales (Sahara, authenticité culturelle, soft power),
- son image en matière d'IA ou d'énergie verte.

L'influence devient une bataille de récits, pilotée par des algorithmes. Elle ne peut être laissée au hasard.

L'IA comme outil de souveraineté : la guerre invisible des données

La prochaine rivalité mondiale portera sur trois ressources : les données, les algorithmes et les capacités de calcul.

Les pays qui ne maîtriseront pas ces trois éléments deviendront dépendants des plateformes étrangères — en économie, en sécurité, en communication, en innovation.

Pour le Maroc, la question est stratégique :

Où sont stockées nos données ?

Qui les analyse ?

À qui appartiennent les modèles d'IA ?

Qui influence nos décisions ?

Avec quoi anticipons-nous les crises ?

Quels récits algorithmiques façonnent notre image ?

L'IA n'est pas neutre. Elle peut être un outil d'émancipation ou un instrument de dépendance.

Pourquoi l'IA est une chance unique pour le Maroc

Malgré ces risques, l'IA offre au Maroc une opportunité historique.

Elle peut compenser les manques humains

Le Maroc n'a pas 10 000 analystes stratégiques.

Mais il peut avoir 10 000 agents IA.

Elle peut standardiser les méthodes

Une IA bien entraînée impose une rigueur méthodologique que beaucoup d'organisations n'ont pas encore.

Elle peut réduire les silos

Une plateforme nationale d'IA peut connecter les ministères, les régions, les entreprises, les universités.

Elle peut accélérer les politiques publiques

Planification, modélisation, ciblage : l'État gagne en précision et en réactivité.

Elle peut renforcer la compétitivité des entreprises

Même les PME pourraient accéder à des insights stratégiques jusqu'ici réservés aux multinationales.

Elle peut soutenir la diplomatie et l'influence

Le Maroc pourrait devenir un acteur africain majeur de la diplomatie algorithmique. L'IA est donc un égalisateur de puissance. Elle donne au Maroc la possibilité de combler des écarts historiques avec des nations plus avancées.

L'IA n'améliore pas l'intelligence économique — elle la redéfinit

L'intelligence économique du XX^e siècle reposait sur des humains analysant des données. Celle du XXI^e siècle repose sur des humains augmentés par des machines capables : d'observer en continu, d'analyser en profondeur, de prédire avec précision, de protéger en temps réel et d'influencer de manière ciblée.

Le Maroc se trouve devant une bifurcation historique.

Soit il intègre l'IA pour créer un système national d'intelligence augmentée, cohérent, souverain et compétitif.

Soit il restera dans un modèle fragmenté, lent, vulnérable aux asymétries technologiques.

Le prochain chapitre montre ce que l'IA permet concrètement au Maroc : transformer les institutions, moderniser la décision publique et renforcer la souveraineté nationale.

CHAPITRE 7 — L'IA pour les institutions marocaines : ce qui est possible aujourd'hui

L'intelligence artificielle n'est plus un concept futuriste ; c'est un outil opérationnel qui pourrait transformer dès aujourd'hui la manière dont les institutions marocaines conçoivent leurs politiques publiques, gèrent leurs ressources, surveillent leurs risques et anticipent leurs crises.

Contrairement à d'autres révolutions technologiques, l'IA ne nécessite pas toujours des infrastructures lourdes. Elle repose sur trois ressources clés : la donnée, les modèles, et la volonté institutionnelle de changer les pratiques.

Le Maroc possède déjà les deux premières — même si imparfaitement — mais doit encore activer la troisième.

Ce chapitre montre ce que l'IA pourrait concrètement permettre à court terme, dans les ministères, les établissements publics, les collectivités territoriales et les institutions stratégiques. Il ne s'agit pas de science-fiction, mais d'applications immédiatement réalisables.

Ministères économiques et financiers : l'IA comme moteur de pilotage national

Le ministère de l'Économie et des Finances est probablement le terrain le plus prêt pour une transformation IA rapide.

Prévision économique augmentée

Les modèles économiques traditionnels sont déjà sophistiqués, mais l'IA permet de :

intégrer des milliers de variables de manière non linéaire,

tester des scénarios en continu,
anticiper les chocs externes (sécheresse, inflation importée,
crise énergétique),
améliorer la précision des projections de croissance.

La DEPF pourrait devenir un centre prédictif national, capable
d'émettre des alertes automatiques.

Lutte contre la fraude fiscale automatisée

La DGI possède des Data Labs performants. L'IA pourrait :

détecter des comportements fiscaux anormaux,
croiser automatiquement les déclarations,
repérer les incohérences comptables,
cibler les contrôles de manière prédictive,
réduire les pertes fiscales.

Une IA entraînée sur dix ans de données peut repérer ce
qu'aucun contrôleur humain ne peut voir.

Pilotage budgétaire dynamique

L'intelligence artificielle peut simuler :

l'effet des politiques publiques,
l'impact d'une hausse de la TVA,
l'évolution de la masse salariale,
la dynamique de la dette publique.

Le ministère des Finances pourrait passer d'une gestion
annuelle à une gestion en temps réel.

Tourisme : un laboratoire d'intelligence prédictive

Le secteur touristique bénéficie déjà de données riches : flux, réservations, comportements, réputation internationale, tendances.

L'IA peut transformer ce capital informationnel en avantage stratégique massif.

Prédiction des flux touristiques

L'IA peut anticiper :

- les marchés émetteurs en croissance,
- les périodes de tension sur les capacités hôtelières,
- les effets de facteurs géopolitiques,
- les tendances de réservation.

Cela permettrait un ajustement fin des politiques marketing et des investissements territoriaux.

Veille concurrentielle automatisée

L'ONMT pourrait surveiller :

- les prix des concurrents (Türkiye, Espagne, Égypte),
- les campagnes de communication étrangères,
- les performances des villes marocaines en temps réel,
- les mouvements des compagnies aériennes.

Analyse de réputation à grande échelle

L'IA peut analyser des millions de commentaires, vidéos, posts, et détecter :

les faiblesses perçues,
les attentes des visiteurs,
les tendances émergentes (slow travel, éco-tourisme, voyages thématiques).

Le Maroc pourrait adapter sa stratégie touristique avec une précision chirurgicale.

Gestion territoriale intelligente

Les régions pourraient anticiper :

les besoins en infrastructures,
la pression sur les ressources,
les flux à risque,
les opportunités d'investissements.

Agriculture et gestion de l'eau : l'IA comme outil de survie

Le Maroc fait face à une crise hydrique structurelle.
L'IA peut devenir l'instrument central de la gestion durable.

Prédiction des rendements agricoles

Les modèles IA permettent de croiser :

données climatiques,
types de sols,
historiques de rendement,
pratiques d'irrigation,
imagerie satellite.

Cela donne des prévisions précises, zone par zone, saison par saison.

Optimisation de l'irrigation

L'IA peut recommander où irriguer, quand irriguer, combien irriguer.

Détection précoce de stress hydrique

L'IA peut repérer des anomalies invisibles à l'œil humain, notamment via :

cartes thermiques,
indices de végétation,
traitements satellitaires.

Sécurité alimentaire

Elle permet de prévoir :

les risques de pénurie,
l'évolution des prix,
les besoins d'importation.

Un tel système sauverait chaque année des milliards de dirhams.

Santé : vers un système prédictif et préventif

Le secteur de la santé marocain souffre de trois problèmes :

surcharge hospitalière,
manque de données consolidées,
absence d'anticipation des pics de demande.

IA pour la cartographie épidémiologique

Elle pourrait anticiper :

les vagues de grippe,
la propagation de maladies contagieuses,
les besoins en lits,
la pression sur les urgences.

Diagnostic assisté

L'IA peut analyser des images médicales plus rapidement que les humains. Cela permet :

de réduire les délais,
de mieux orienter les patients,
de désengorger les centres hospitaliers.

Gestion intelligente des hôpitaux

L'IA optimise les :

flux de patients,
stocks de médicaments,
mouvements du personnel,

stratégies de prévention.

Le Maroc pourrait accélérer la transformation de son système de santé.

Douanes, sécurité et protection du territoire : l'IA comme rempart

Les douanes marocaines sont déjà avancées, mais l'IA peut les faire changer d'échelle.

Ciblage automatisé des marchandises

L'IA identifie les schémas suspects :

- importations répétitives,
- routes atypiques,
- anomalies documentaires.

Détection de contrebande et fraudes complexes

Les algorithmes peuvent croiser :

historique des opérateurs,
flux logistiques,
données portuaires,
renseignement financier.

Surveillance maritime et frontalière

Grâce à l'IA :

on repère les trajectoires anormales,
on prédit les mouvements de navires,
on détecte les zones à risque.

Analyse OSINT géopolitique

L'IA peut surveiller :

- les médias internationaux,
- les think tanks,
- les réseaux sociaux étrangers,
- les données satellites.

C'est indispensable pour la souveraineté nationale.

Collectivités territoriales : l'IA pour réduire la fracture régionale

Les régions marocaines ont un potentiel énorme, mais manquent souvent d'outils.

L'IA peut :

- analyser les besoins des populations,
- optimiser les budgets régionaux,
- détecter les fragilités économiques,
- orienter les investissements,
- anticiper les crises territoriales (eau, pollution, risques naturels).

Grâce à des dashboards intelligents, les présidents de région pourraient disposer d'un véritable cockpit territorial.

Patrimoine, culture, artisanat : protéger enfin nos savoir-faire

Ce secteur souffre le plus de l'absence d'IE — et peut le plus bénéficier de l'IA.

Surveillance des copies industrielles

L'IA peut détecter en ligne :

- les motifs copiés,
- les faux produits,
- les exportations illégales.

Analyse des tendances culturelles mondiales

L'IA peut repérer :

- les montées de mode,
- les risques d'appropriation,
- les niches émergentes.

Traçabilité numérique

Elle peut créer des certificats d'authenticité basés sur blockchain + IA.

C'est un levier économique et diplomatique.

Ce qui manque encore : une architecture nationale

Le Maroc pourrait implémenter tout cela dès aujourd'hui.

Les compétences existent.

Les solutions technologiques existent.

La donnée existe.

Ce qui manque, c'est :

une gouvernance centralisée,
des standards nationaux,
la mutualisation interinstitutionnelle,
la souveraineté technologique,
un cadre légal clair,
une doctrine.

Sans cela, chaque institution construira "son IA", mais pas l'IA du Maroc.

L'IA peut moderniser l'État — si l'État modernise sa manière d'intégrer l'IA

L'intelligence artificielle représente plus qu'une opportunité : c'est une nécessité stratégique.

Elle peut rendre les politiques publiques plus efficaces, les institutions plus agiles, la souveraineté plus solide.

Mais elle exige un changement profond de culture administrative :

moins de cloisonnement, plus d'ouverture ;
moins de rétention, plus de partage ;
moins de verticalité, plus de transversalité.

Le Maroc est prêt techniquement.

Il doit maintenant être prêt institutionnellement.

Le prochain chapitre répond à une question cruciale :
que signifie l'IA pour les entreprises marocaines ? Une chance
ou un risque de marginalisation ?

CHAPITRE 8 — L'IA pour les entreprises marocaines : compétitivité ou disparition ?

Il existe un moment dans l'histoire où une technologie cesse d'être un avantage pour devenir une frontière. L'intelligence artificielle est précisément à ce stade. Pour les entreprises marocaines — des grands groupes industriels jusqu'aux PME et TPE — l'IA représente moins une innovation qu'un ultimatum stratégique : s'adapter ou décliner.

Contrairement au mythe répandu, l'IA ne concerne pas seulement les entreprises de haute technologie ou les multinationales. Elle touche la logistique, l'agriculture, l'automobile, le textile, la finance, le commerce, l'artisanat. Elle touche tout le monde. Et au Maroc, ce « tout le monde » est composé à 95 % de PME.

La question n'est donc plus : le Maroc doit-il investir dans l'IA ? La vraie question est : que se passe-t-il si nos entreprises ne le font pas ?

Et la réponse est simple : elles prennent le risque de devenir invisibles dans un marché où la vitesse, l'efficacité et la sophistication sont désormais pilotées par des algorithmes.

L'état des lieux : un tissu économique à deux vitesses

Le Maroc dispose de champions industriels modernisés — automobile, aéronautique, phosphates, finance — qui ont intégré l'analyse avancée, la data et parfois l'IA dans leurs process.

Mais il existe un autre Maroc entrepreneurial : celui des petites structures qui vivent au jour le jour, souvent sans digitalisation, sans outils de veille, sans automatisation, sans stratégie informationnelle.

Cette double réalité crée une fracture économique :

une minorité d'entreprises capable de produire de la valeur à l'international,
une majorité exposée à la concurrence mondiale sans outils pour s'en défendre.

L'IA risque d'amplifier cette fracture si aucune stratégie d'accompagnement n'est mise en place.

Pourquoi l'IA devient indispensable à la compétitivité

L'intelligence artificielle n'est pas un gadget ; c'est un facteur direct de compétitivité. Elle touche quatre dimensions fondamentales.

1. La réduction des coûts

L'IA automatise :

la comptabilité,
les tâches répétitives,
la gestion des stocks,
la relation client,
le support technique.

Une entreprise marocaine qui n'automatise pas restera irrémédiablement plus chère que ses concurrentes turques, européennes ou asiatiques.

2. L'efficacité opérationnelle

Les algorithmes optimisent :

l'approvisionnement,
les chaînes logistiques,
les plannings de production,
la maintenance industrielle (maintenance prédictive).

L'industrie marocaine peut gagner jusqu'à 20 % d'efficacité grâce à l'IA.

3. La qualité du produit et du service

L'IA détecte :

les défauts,
les anomalies,
les incohérences,
les signaux faibles sur la satisfaction client.

Cela permet une montée en gamme — indispensable pour rester dans les chaînes de valeur mondiales.

4. L'innovation et la différenciation

Les entreprises peuvent :
développer de nouveaux produits,
analyser la concurrence,
détecter de nouvelles niches,
améliorer leur marketing.

L'IA devient un laboratoire d'innovation permanent.

Les risques d'« économie zombifiée »

Si le Maroc ne démocratise pas l'accès à l'IA, le risque est clair : une partie de son tissu économique deviendra non compétitive.

1. Perte progressive de parts de marché

Les concurrents étrangers utilisant l'IA produiront plus vite, mieux et moins cher.

2. Fermetures silencieuses

Les PME marocaines subiront une lente marginalisation. Pas par manque de talent, mais par manque d'outils.

3. Dépendance technologique excessive

Les entreprises qui prennent l'IA uniquement sous forme de solutions importées deviendront dépendantes — et vulnérables.

4. Disparition de savoir-faire

Dans le textile, l'artisanat, la logistique et même l'agroalimentaire, ceux qui ne digitaliseront pas seront évincés des chaînes internationales.

Le Maroc ne peut pas se permettre une économie à deux vitesses ; il doit créer un bouclier IA pour éviter une vague de faillites invisibles.

Ce que l'IA peut apporter aux PME marocaines – dès maintenant

L'intelligence artificielle n'est pas réservée aux géants. Elle peut aider les petites entreprises à :

Automatiser la gestion

Facturation, suivi clients, relances, CRM, comptabilité : tout cela peut être géré par IA.

Connaître leurs marchés

L'IA analyse :

les tendances locales,
les besoins des clients,
les mouvements de concurrents.

Optimiser leurs prix

Les algorithmes permettent de :

calculer les marges idéales,
simuler différents niveaux de prix,
prédire l'élasticité de la demande.

Améliorer leur visibilité

L'IA rédige :

des annonces,
des descriptions produits,
des campagnes publicitaires,
des stratégies réseaux sociaux.

Réduire les coûts cachés

L'IA détecte par exemple :

les stocks morts,
les achats inutiles,
les erreurs de facturation.

Ce sont des gains immédiats.

Cas d'usage sectoriels pour le Maroc

Chaque secteur a ses opportunités IA.

Textile

prévision des tendances,
contrôle qualité assisté,
optimisation de coupe,
design génératif,
détection internationale des contrefaçons.

Agriculture

irrigation intelligente,
prévision des rendements,
détection des maladies,
optimisation des intrants.

Automobile et industrie

maintenance prédictive,
optimisation des lignes,
robots collaboratifs IA,
supply chain intelligente.

Tourisme

analyse de réputation,
personnalisation des offres,
optimisation des prix (yield management IA).

Commerce

ciblage publicitaire automatisé,
recommandation de produits.

Artisanat

protection des motifs,
certification numérique,
vente internationale assistée par IA.

Logistique

optimisation des trajets,
réduction des délais,
tracking intelligent.

Il ne manque rien... sauf la généralisation de ces outils.

Le vrai blocage : un manque de démocratisation opérationnelle, pas de technologie

Ce qui freine les entreprises marocaines n'est pas :

l'absence d'IA, le coût des outils ou le manque de plateformes.

Ce qui manque, c'est :

1. la formation des dirigeants,
2. la simplicité d'accès,
3. le financement adapté,

4. un accompagnement public-privé,
5. une normalisation nationale de l'usage de l'IA.

Les PME ne demandent pas des discours ; elles demandent :

des outils prêts à l'emploi,
des modèles adaptés à leur réalité,
des coûts raisonnables,
des exemples concrets,
une pédagogie simple.

L'IA comme outil d'inclusion économique

L'un des paradoxes est que l'IA, souvent présentée comme une menace pour l'emploi, peut devenir un instrument puissant d'inclusion économique au Maroc :

elle aide les petites structures à égaliser leurs performances avec les grands,
elle permet aux jeunes entrepreneurs de démarrer avec peu de moyens,
elle aide les autoentrepreneurs à toucher des marchés internationaux,
elle soutient les artisans face à la concurrence industrielle,
elle améliore la productivité dans les régions les plus éloignées.

L'IA peut réduire la fracture économique — si elle est bien déployée.

Les risques si l'IA se développe sans cadre national

L'IA peut être une bénédiction ou une catastrophe selon les conditions de son déploiement.

Risque de dépendance totale aux plateformes étrangères
Si les entreprises marocaines adoptent des IA importées sans stratégie, elles deviennent captives.

Risque de perte de souveraineté économique
Les données des entreprises marocaines peuvent être analysées et exploitées à l'étranger.

Risque de concurrence déloyale interne
Les entreprises qui maîtrisent l'IA peuvent écraser celles qui ne la maîtrisent pas.

Risque d'ubérisation massive de certains secteurs
Transport, commerce, artisanat : des plateformes étrangères peuvent prendre le contrôle des écosystèmes locaux.

Ce scénario n'est pas fatal, mais il exige une réaction stratégique.

Comment éviter la marginalisation : un plan d'action pour les entreprises

Pour éviter une économie à deux vitesses, il faut :

Créer des plateformes IA nationales accessibles aux PME
Proposer des financements spécifiques pour la transformation IA

Former 100 000 dirigeants au numérique stratégique

Créer des modèles sectoriels IA prêts à l'emploi

Développer des solutions marocaines pour la logistique, le commerce, l'industrie

Renforcer les clusters régionaux IA

Protéger les données des entreprises marocaines

L'objectif n'est pas que toutes les entreprises deviennent expertes en IA, mais qu'elles puissent en bénéficier.

L'IA est donc un choix économique — mais surtout un choix civilisationnel

Les entreprises marocaines ne sont pas condamnées par avance. Mais elles sont à un moment décisif.

Elles peuvent utiliser l'IA pour :

monter en gamme,
gagner en compétitivité,
conquérir des marchés africains,
structurer leur croissance,
protéger leurs savoir-faire.

Ou elles peuvent ignorer cette transformation et subir un déclin silencieux.

L'IA ne décide pas pour nous ; elle amplifie nos décisions.
Le Maroc doit choisir : une économie augmentée ou une économie marginalisée.

Le prochain chapitre expliquera comment l'État peut construire un véritable modèle marocain d'intelligence économique nationale — un modèle souverain, structuré et adapté aux réalités du pays.

PARTIE IV — VERS UNE STRATÉGIE MAROCAINE D'INTELLIGENCE AUGMENTÉE

CHAPITRE 9 — Pour un modèle marocain d'intelligence économique étatique

Si l'on reprend l'ensemble des constats, une évidence s'impose : l'intelligence économique au Maroc ne souffre ni d'un manque de talent, ni d'un manque de données, ni d'un manque de volonté. Elle souffre d'une absence d'architecture nationale.

Le Royaume possède des poches d'excellence, des initiatives locales brillantes, des secteurs en avance (Finances, Douanes, OCP), mais ces efforts ne communiquent pas entre eux.

Ils ne forment pas un système.

Ils ne génèrent pas une puissance collective.

Pour entrer pleinement dans l'ère de l'intelligence augmentée, le Maroc doit bâtir un modèle marocain d'intelligence économique étatique, cohérent, souverain, adapté à ses réalités géopolitiques, économiques, numériques et culturelles.

Ce modèle ne doit ni copier la France, ni la Chine, ni les États-Unis. Il doit refléter l'identité institutionnelle marocaine, sa régionalisation avancée, sa diplomatie africaine, son ambition continentale, sa stabilité politique et ses priorités stratégiques.

Voici à quoi pourrait ressembler ce modèle.

1. Une doctrine nationale d'intelligence économique : le socle indispensable

Avant tout, le Maroc doit formuler une doctrine nationale claire. Cette doctrine doit répondre à six questions structurantes :

Pourquoi l'intelligence économique est-elle stratégique pour le Maroc ? (Sécurité économique, influence africaine, compétitivité, souveraineté numérique.)

Quels en sont les objectifs nationaux ? (Anticiper, protéger, influencer, décider en connaissance de cause.)

Quels sont les rôles de l'État, des régions, des entreprises et des universités ?

Comment l'intelligence artificielle est-elle intégrée dans ce dispositif ?

Quelle gouvernance garantit la cohérence nationale ?

Comment l'État protège-t-il les données, les infrastructures et les savoirs ?

Une doctrine, c'est un cap. Sans cap, il n'y a que des initiatives isolées.

2. Une architecture institutionnelle : vers une Agence nationale d'intelligence économique

Le Maroc a besoin d'un organe central, léger, agile, transversal. Ni une bureaucratie de plus, ni un super-ministère, mais une Agence nationale d'intelligence économique (ANIE).

Ses fonctions seraient : Coordination nationale. Elle devient le pivot entre :

- les ministères,
- les établissements publics,
- les régions,
- les entreprises stratégiques,
- les institutions de sécurité,
- les universités.

Production d'intelligence stratégique. Elle analyse :

- les risques géopolitiques,
- les marchés internationaux,
- les innovations disruptives,
- les menaces sur la sécurité économique,
- les tendances régionales,
- les enjeux africains.

Pilotage de l'intelligence artificielle nationale. Elle harmonise :

- les modèles utilisés par l'État,
- les données partagées,
- les normes de sécurité,
- la souveraineté numérique,
- les infrastructures IA publiques.

Influence et diplomatie économique. Elle identifie :

- les narratifs hostiles,
- les opportunités d'image,
- les leviers d'influence algorithmiques,
- les alliances stratégiques.

Protection du patrimoine économique et scientifique. Elle agit comme un bouclier contre :

- l'espionnage économique,
- les prédatons étrangères,
- le pillage du savoir-faire,
- les cyberattaques.

Interface avec l'Afrique. Elle soutient la diplomatie africaine du Maroc en lui apportant des analyses prédictives et des outils d'influence modernes.

Une telle agence doit être discrète, stratégique et rattachée directement au Chef du gouvernement — ou au Conseil de sécurité.

3. Un Conseil national d'intelligence économique : la coordination politique

L'ANIE a besoin d'un organe politique supérieur :
un Conseil national d'intelligence économique, réunissant :

Chef du gouvernement,
Ministres clés (Intérieur, Affaires étrangères, Finances,
Numérique, Industrie, Défense),
Walis et Présidents de régions,
Directeurs des principales agences,
Représentants du secteur privé,
Universitaires et experts.

Ce Conseil devient :

le lieu de décision,
le centre d'arbitrage,
l'espace de priorisation,
le moteur de la souveraineté économique.

Il définit les priorités nationales : eau, énergie, agriculture, digital, éducation, Afrique, industrie, cybersécurité.

4. Une intelligence économique régionale : la territorialisation comme levier

Le Maroc a fait le choix stratégique de la régionalisation avancée. L'intelligence économique doit refléter ce choix.

Chaque région doit disposer :

d'un Observatoire régional de veille stratégique,
d'un Conseil régional d'intelligence économique,
d'un tableau de bord prédictif,
d'une cellule IA dédiée à l'analyse territoriale.

Pourquoi ?

Parce que les enjeux ne sont pas les mêmes :

L'Oriental n'a pas les priorités de Souss-Massa.
Casablanca-Settat n'a pas les fragilités de Fès-Meknès.
Dakhla-Oued Eddahab n'a pas les opportunités de
Tanger-Tétouan.

La souveraineté économique du Maroc est d'abord une souveraineté territoriale.

5. Les entreprises stratégiques : un rôle élargi

Certaines entreprises marocaines doivent être intégrées directement à la stratégie nationale : OCP, RAM, ONEE, MASEN, Tanger Med, IAM, CIH, Attijariwafa bank, BCP, Safran Maroc, Renault Maroc...

Elles doivent : alimenter l'État en signaux faibles,
être protégées contre les risques économiques externes,
contribuer à la veille géopolitique et industrielle,
utiliser l'IA comme force de projection internationale.

Ce sont des « nœuds stratégiques » du système national.

6. Les universités et centres de recherche : les moteurs cognitifs

Aucun modèle d'intelligence économique ne peut fonctionner sans intelligence humaine. Les universités marocaines doivent jouer trois rôles :

Formation

Créer des masters :
intelligence économique,
data & stratégie,
influence & géopolitique numérique,
IA appliquée à l'économie.

Recherche appliquée

Développer des laboratoires :
IA souveraine,
cybersécurité,
prospective africaine,
géopolitique de l'énergie.

Appui analytique

Mettre leurs compétences au service :
des régions,
des ministères,
des entreprises publiques.

Le Maroc ne doit pas importer son intelligence : il doit la produire.

7. L'intégration de l'intelligence artificielle : la colonne vertébrale du système

L'IA doit être intégrée dès la conception du modèle national, pas ajoutée après coup.

IA pour la veille nationale

Une plateforme centrale surveillant :

médias internationaux,
think tanks,
marchés mondiaux,
réseaux sociaux,
données satellitaires.

IA pour la sécurité économique

Détection automatique :

d'intrusions,
de deepfakes,
de campagnes hostiles,
de manipulations économiques.

IA pour l'influence

Analyse algorithmique des narratifs autour : du Maroc, de l'Afrique et de la région MENA.

IA pour la prédiction

Outils nationaux de simulation sur : eau, agriculture, énergie, inflation et risques sociaux.

L'IA devient le système nerveux de la souveraineté.

8. Une souveraineté numérique assumée

Pour éviter toute dépendance, le Maroc doit :

stocker ses données stratégiques sur son sol,
utiliser des clouds souverains,
développer des modèles IA marocains,
protéger ses infrastructures critiques,
renforcer ses capacités de cybersécurité.

La souveraineté économique est impossible sans souveraineté numérique.

Un modèle marocain est possible — et nécessaire

Le Maroc n'a pas besoin d'imiter.

Il a besoin d'inventer.

Il possède :

une stabilité politique rare,
une diplomatie africaine puissante,
des champions économiques,
un capital humain en progression,
une vision stratégique long terme,
un ADN de hub régional.

Ce qu'il lui manque, c'est un système d'intelligence économique national, articulé autour de l'IA, reliant l'État, les territoires, les entreprises et les universités.

Ce modèle marocain n'est pas un luxe :
c'est une condition de souveraineté, de compétitivité et d'influence.

CHAPITRE 10 — Le changement culturel : la clé invisible de l'intelligence économique

On parle souvent de technologies, de stratégies, de plateformes IA, de gouvernance, de souveraineté numérique. Mais l'intelligence économique n'est pas d'abord une question d'outils : c'est une question de culture.

C'est un état d'esprit.

Une manière d'habiter l'information.

Une discipline collective.

Un rapport mature à la connaissance, au pouvoir, au risque et à l'action.

Dans le cas du Maroc, la transformation culturelle représente le chantier le plus déterminant... et le plus difficile. Parce qu'il touche aux habitudes, aux réflexes, à la psychologie des organisations, au rapport à l'autorité, et à la manière dont les institutions et les entreprises gèrent l'incertitude.

L'intelligence économique ne peut exister sans un changement profond des comportements. Ce chapitre explore les blocages culturels actuels, mais surtout les voies de transformation possibles.

Le mal silencieux : la rétention de l'information

Le premier obstacle culturel est déjà bien documenté : la rétention de l'information.

Dans de nombreux contextes marocains — administrations, entreprises, collectivités — l'information est perçue comme une forme de pouvoir personnel.

On garde l'information pour :

protéger sa position,
éviter d'être contrôlé,
conserver un avantage,
se prémunir de la critique,
maintenir une dépendance hiérarchique.

Ce réflexe alimente une économie de l'opacité et sabote toute intelligence collective.

La conséquence : une perte de puissance

Quand les informations ne circulent pas, l'institution ou l'entreprise :

perd du temps,
perd de l'agilité,
perd de la précision dans ses décisions,
perd de la créativité,
perd de la compétitivité.

Un pays ne progresse jamais lorsque chacun avance avec ses propres fragments d'information.

Le rapport vertical à l'autorité

La culture organisationnelle marocaine reste très hiérarchisée.
La décision descend encore beaucoup plus qu'elle ne remonte.
Les signaux faibles — ces petites données essentielles —
émanent pourtant des acteurs de terrain.

Dans un modèle vertical :

les signaux faibles sont filtrés,
les erreurs ne remontent pas,
les alertes sont atténuées,
les innovations sont bloquées.

L'intelligence économique exige l'inverse : une circulation horizontale, rapide, fluide et collaborative.

La peur de l'erreur : un frein majeur à l'innovation

Dans de nombreuses organisations marocaines, l'erreur est encore perçue comme une faute grave, un motif de réprimande, parfois même un risque de sanction.

Cette culture punitive tue : l'initiative, la créativité, la prise de risque et l'innovation.

Or l'intelligence économique repose sur l'expérimentation, l'analyse critique et la confrontation des idées.

Une organisation qui a peur de se tromper finit toujours par se tromper davantage.

Le déficit de culture analytique

L'analyse est souvent confondue avec :

la synthèse,
le reporting,
l'archivage,
la collecte brute de données.

Peu d'entités pratiquent :

la modélisation,
la scénarisation,
la prédiction,
la comparaison internationale,
l'analyse systémique.

L'IA peut aider, mais elle ne remplace jamais l'esprit critique humain. Sans analystes formés, les meilleurs outils restent inutiles.

Le réflexe du court terme

Beaucoup d'organisations marocaines fonctionnent en réaction, rarement en anticipation.

On répond à une crise lorsqu'elle éclate.

On gère un problème quand il devient visible.

On planifie rarement au-delà d'un cycle budgétaire.

L'intelligence économique, elle, exige une temporalité longue : prévoir avant d'agir, détecter avant de subir et préparer avant d'être surpris.

Ce changement de temporalité est culturel, pas technologique.

L'absence de culture du renseignement économique

Le renseignement n'est pas l'espionnage.

C'est l'art d'obtenir, de traiter et d'utiliser l'information stratégique pour réduire l'incertitude.

Dans beaucoup d'organisations marocaines, cette dimension manque encore.

Le travail de veille est souvent superficiel, limité à Google, ou réalisé ponctuellement.

Pourtant, le Maroc évolue dans :

une zone géopolitique sensible,
une compétition africaine intense,
une pression économique mondiale croissante,
une rivalité technologique accélérée.

Il ne peut plus se contenter d'une veille minimale.

Il doit adopter une culture du renseignement économique digne d'une puissance régionale.

Comment transformer cette culture : les leviers clés

Le changement culturel ne se décrète pas ; il se construit.
Voici les leviers qui peuvent accélérer la mutation marocaine.

La formation massive

Il faut former : les cadres, les dirigeants, les agents de terrain, les chercheurs et les étudiants.

Aux disciplines suivantes : veille stratégique, analyse de données, géopolitique, cybersécurité, intelligence artificielle, influence numérique et prospective et scénarios.

La formation doit être permanente, évolutive, intégrée.

La valorisation du partage d'information

Le Maroc doit introduire une culture des incitations :

promotions liées au partage,
reconnaissance des équipes collaboratives,
valorisation de ceux qui remontent les signaux faibles.

Le partage d'information doit devenir une vertu, pas une menace.

L'exemplarité par le haut

Aucune transformation culturelle n'est possible sans leadership. Lorsque les dirigeants : partagent, coopèrent, s'ouvrent, communiquent clairement et encouragent l'initiative...

les équipes suivent.

Le changement culturel est d'abord un changement de posture.

La décentralisation du pouvoir d'analyse

Il faut donner aux régions, aux départements, aux équipes terrain : des tableaux de bord, des outils IA et des moyens d'analyse.

L'intelligence ne doit pas rester concentrée à Rabat.

L'introduction d'une culture du débat

Le Maroc gagnerait à encourager :

la critique constructive,
les revues analytiques,
les analyses croisées,
les confrontations d'idées.

L'intelligence économique exige un dialogue permanent.

L'intégration de l'IA dans le quotidien professionnel

L'IA ne doit pas rester un concept.
Elle doit devenir un outil utilisé quotidiennement pour : rédiger,
simuler, comparer, synthétiser, visualiser et anticiper.

Quand les équipes verront l'utilité directe, la résistance
culturelle se dissipera.

Les jeunes comme accélérateurs culturels

La jeunesse marocaine représente une force culturelle
inestimable : elle maîtrise le numérique, elle apprend vite, elle
n'a pas les rigidités du passé.

Pour transformer la culture nationale :

il faut les intégrer dans les cellules d'analyse,
les associer aux projets IA,
leur confier des responsabilités,
leur donner des espaces de créativité.

Dans une décennie, ce sont eux qui piloteront l'intelligence économique marocaine.

Les dangers d'un changement culturel incomplet

Si la transformation culturelle ne suit pas, alors :

les plateformes IA resteront sous-exploitées,
les institutions resteront cloisonnées,
les décisions seront lentes,
les signaux faibles seront manqués,
les risques seront mal évalués,
l'économie restera vulnérable.

Le Maroc peut investir des milliards, mais sans culture de l'information, l'impact restera limité.

La culture est le véritable cœur de la souveraineté

L'intelligence économique n'est pas un outil : c'est une culture.
Elle repose sur : la curiosité, la critique constructive, le partage,
la confiance, l'analyse et l'anticipation.

Si la technologie donne de la puissance, seule la culture permet de la maintenir.

Le Maroc n'a pas uniquement besoin d'une réforme institutionnelle. Il a besoin d'une révolution silencieuse dans sa manière de traiter l'information. Cette révolution est discrète, profonde, structurante — et absolument stratégique.

Le prochain chapitre abordera un terrain plus opérationnel : comment construire un écosystème national de données — la matière première de l'intelligence économique et de l'IA.

CHAPITRE 11 — Construire un écosystème national de données : la matière première de l'intelligence économique marocaine

Une nation sans données est une nation sans visibilité.

Une nation avec des données non exploitées est une nation qui marche dans le brouillard en plein jour.

Une nation avec des données fragmentées, cloisonnées ou mal gouvernées est une nation vulnérable.

Le Maroc possède aujourd'hui des données. Beaucoup de données.

Des administrations, des entreprises, des collectivités territoriales, des opérateurs stratégiques, des universités, des plateformes numériques publiques...

Mais ces données ne forment pas encore un écosystème national cohérent, capable d'alimenter une intelligence économique performante et une IA souveraine.

Ce chapitre montre comment le Maroc peut passer d'un archipel de données dispersées à un système national de données, lisible, sécurisé, interopérable et orienté vers la décision stratégique.

La donnée : un enjeu de puissance, pas de technique

Dans le monde actuel, la donnée n'est plus un simple outil de gestion. C'est un levier de souveraineté, un instrument de sécurité économique, une source de compétitivité, un actif stratégique comparable aux ressources naturelles ou aux infrastructures vitales.

Trois raisons expliquent cet enjeu :

Aucune IA ne peut fonctionner sans données. Une IA sans données devient une coquille vide, incapable d'apprendre.

Aucune décision publique moderne ne peut être prise sans données. Les politiques publiques doivent être évaluées, simulées, prédictives.

Aucune intelligence économique ne peut exister sans accès transversal à la donnée. Un pays qui ne maîtrise pas sa donnée ne maîtrise ni ses risques ni ses opportunités.

Construire un écosystème national de données, c'est construire une architecture de puissance.

Un écosystème marocain encore fragmenté

Aujourd'hui, la donnée au Maroc est dispersée.

Les ministères : Chacun possède ses propres bases, souvent non connectées aux autres.

Les établissements publics : Un OCP Satellites, une Douane, une RAM, un ONEE, un ANCFCC : chacune avec des systèmes performants, mais isolés.

Les régions : Elles produisent leurs propres données socio-économiques mais ne disposent pas toujours de plateformes modernes.

Le secteur privé : Les banques, les opérateurs télécoms, les industriels disposent d'un immense patrimoine informationnel... non intégré dans une vision nationale.

Les universités et centres de recherche : Ils génèrent des données scientifiques très utiles mais peu exploitées.

Il manque un pont national, une infrastructure commune, une gouvernance unique.

Vers une Infrastructure Nationale de Données (IND)

Pour structurer ce capital, le Maroc doit bâtir une Infrastructure Nationale de Données, un écosystème articulé en six piliers :

Pilier 1 — Un cadre légal souverain et strict

Le Maroc possède déjà une loi sur la protection des données (loi 09-08), mais il manque :

un cadre pour le partage interinstitutionnel,
une politique nationale de souveraineté numérique,
une réglementation sur les données stratégiques,
une doctrine sur l'accès aux données sensibles par les plateformes étrangères,
un statut juridique pour les données produites par l'IA.

Le pays doit distinguer : données publiques, données stratégiques, données critiques et données souveraines.

C'est la base de toute architecture.

Pilier 2 — Une gouvernance centrale : Autorité Nationale des Données Stratégiques

Cette entité pourrait :

- définir les normes,
- assurer la cohérence,
- autoriser ou refuser des traitements,
- garantir l'interopérabilité,
- superviser la sécurité,
- évaluer les risques de fuite ou d'ingérence,
- piloter les plateformes IA étatiques.

Elle serait la « Banque Centrale de la donnée ».

Pilier 3 — Un cloud national souverain

Le Maroc ne peut plus dépendre de clouds étrangers pour ses données stratégiques.

Il doit créer :

- un cloud souverain pour l'État,
- un cloud renforcé pour les secteurs critiques (santé, énergie, transport, finances),
- un cloud sécurisé pour les entreprises marocaines souhaitant protéger leurs données.

Ces clouds peuvent être opérés en partenariat avec le secteur privé national ou des consortiums régionaux africains.

Pilier 4 — Une plateforme d’interopérabilité nationale

Une API Nation Maroc qui permettrait à chaque institution de connecter ses systèmes aux autres, avec :

des règles d’accès strictes,
des niveaux d’autorisation,
des journaux d’audit,
des blocs de partage sécurisés.

Cela crée un écosystème où les données circulent plus vite, plus proprement, plus intelligemment.

Pilier 5 — Des standards nationaux d’ouverture et de qualité

Le Maroc doit définir :

un format standard pour la donnée administrative,
un format pour les données géographiques,
un format pour les données économiques,
des règles de métadonnées obligatoires,
des procédures de validation.

Sans standard, l’exploitation devient chaotique.

Pilier 6 — Une infrastructure IA nationale

Les données doivent nourrir : des modèles marocains, des outils de prédiction, des algorithmes de décision et des plateformes d’analyse et de simulation.

C'est ce qui permettrait de créer une IA réellement adaptée aux réalités économiques, territoriales et sociales du Maroc.

L'apport concret d'un écosystème national de données

Une fois en place, un écosystème national de données apportera des bénéfices immédiats.

1. Anticipation des crises

L'IA peut prédire : pénuries d'eau, risques agricoles, tensions sociales, hausse des prix, mouvements de marché et risques énergétiques.

Aujourd'hui, plusieurs crises marocaines arrivent encore sans alerte précoce, faute de systèmes intégrés.

Décision publique plus rapide

Avec une donnée propre et interopérable :

les ministères prennent des décisions en quelques jours, pas en quelques mois,

les projets sont évalués objectivement,

les politiques publiques deviennent mesurables,

les retards deviennent visibles.

Le pilotage de l'État devient beaucoup plus agile.

Renforcement de la compétitivité des entreprises

Les entreprises marocaines pourraient accéder à :

des tableaux de bord sectoriels,
des données sur les marchés,
des statistiques territoriales,
des analyses AI-ready.

Elles prendraient de meilleures décisions stratégiques.

Protection du patrimoine économique

Le Maroc pourrait détecter :

les tentatives d'ingérence,
les risques de fuite de données,
les acquisitions étrangères suspectes,
les prédatons d'actifs stratégiques.

Une économie protégée est une économie plus forte.

Souveraineté numérique et géopolitique

Le Maroc renforcerait sa position en Afrique :

en développant des plateformes régionales,
en devenant un hub continental de données,
en exportant ses modèles et son expertise.

Le leadership africain passe aussi par les données.

Les limites actuelles : ce qui empêche le Maroc d'avancer plus vite

Fragmentation institutionnelle. Chacun construit son propre système.

Manque d'interopérabilité. Les systèmes ne parlent pas entre eux.

Dépendance excessive aux technologies étrangères

Les données marocaines passent trop souvent par des infrastructures non souveraines.

Faible culture de gouvernance de la donnée
Peu d'institutions appliquent des standards avancés.
Cloisonnement administratif

Le partage interinstitutionnel reste rare.

Absence de leadership central
Il n'existe pas encore un commandement unique de la donnée stratégique.

Ces limites sont surmontables — mais elles exigent une volonté politique forte.

Construire une culture marocaine de la donnée

Un écosystème ne tient pas uniquement sur des infrastructures ; il tient sur une culture.

Cette culture repose sur :

la rigueur,
la transparence,
la standardisation,
le respect des règles,
la collaboration,
la responsabilité,
la confiance.

Elle exige que chaque institution :

collecte correctement,
nettoie correctement,
documente correctement,
partage correctement,
sécurise correctement.

La donnée est un capital : il faut la gérer comme telle.

Conclusion : La donnée est la fondation de la souveraineté économique marocaine

Un Maroc sans données intégrées restera un Maroc fragmenté.

Un Maroc qui exploite ses données deviendra un Maroc souverain, puissant, anticipateur.

Un Maroc qui maîtrise la donnée deviendra un Maroc qui maîtrise l'IA — donc son avenir économique, géopolitique et technologique.

Construire un écosystème national de données n'est pas un projet technologique :

c'est un projet civilisationnel, comparable aux routes, aux barrages, aux ports ou aux aéroports.

Car, au XXI^e siècle, la puissance ne se mesure plus à la taille des infrastructures physiques, mais à la qualité des infrastructures informationnelles.

Le prochain chapitre abordera une dimension cruciale : la cybersécurité comme pilier de l'intelligence économique et de la souveraineté marocaine.

CHAPITRE 12 — La cybersécurité : le rempart invisible de la souveraineté économique

Dans un monde où les données circulent en continu, où les infrastructures s'interconnectent, où les entreprises s'appuient sur des plateformes numériques et où les administrations se digitalisent à grande vitesse, la cybersécurité n'est plus un domaine technique réservé aux informaticiens.

C'est devenu un pilier de sécurité nationale, un enjeu économique majeur, une condition de confiance publique, et un élément central de la souveraineté marocaine.

Si l'intelligence économique sert à anticiper, comprendre et décider, la cybersécurité sert à protéger, résister et survivre. Les deux disciplines sont inséparables : une information non protégée n'existe pas ; une donnée vulnérable n'est pas une donnée exploitable.

Ce chapitre montre pourquoi la cybersécurité doit être considérée comme une priorité stratégique pour le Maroc, comment les menaces évoluent, et de quelle manière le pays peut construire un rempart moderne et souverain.

La cybersécurité : un enjeu géopolitique avant d'être un enjeu numérique

La perception dominante réduit encore trop souvent la cybersécurité à : des antivirus, des firewalls, des tests de vulnérabilité et des incidents techniques.

C'est une vision dangereusement réductrice.

Dans la réalité internationale, la cybersécurité est devenue :

- un instrument de guerre,
- une arme économique,
- un outil de déstabilisation politique,
- un levier d'influence,
- un moyen de prédation industrielle.

Des puissances étrangères, des groupes criminels, des organisations idéologiques et même des acteurs économiques utilisent désormais le cyberspace pour :

- voler des données,
- affaiblir des institutions,
- saboter des infrastructures,
- manipuler l'opinion publique,
- perturber des chaînes logistiques,
- extorquer des entreprises.

Le Maroc n'est pas épargné — loin de là.

L'exposition du Maroc : une réalité souvent sous-estimée

Avec sa transformation numérique accélérée, le Royaume est devenu une cible croissante.

Plusieurs facteurs augmentent cette exposition :

L'importance stratégique du Maroc en Afrique

Les grandes puissances surveillent de près son positionnement économique, diplomatique et énergétique.

La numérisation rapide des services publics
Portails administratifs, plateformes de santé, systèmes fiscaux,
registres nationaux : autant de cibles.

La montée en puissance des infrastructures critiques
OCP, ONCF, ONEE, ports, aéroports, data centers,
télécommunications.

L'intégration dans les chaînes de valeur mondiales
Automobile, aéronautique, finance, logistique.

L'augmentation des flux de données
Santé, finance, éducation, commerce, administration.

Chaque progrès numérique crée de nouvelles opportunités...
mais aussi de nouveaux risques.

Les menaces actuelles : un paysage en mutation permanente

La menace cyber évolue à une vitesse supérieure aux
capacités de défense traditionnelles.

Les attaques par ransomware
Les groupes criminels ciblent : administrations, hôpitaux,
banques, entreprises industrielles et collectivités territoriales.

Un ransomware réussi peut paralyser une institution pendant
des semaines.

Le vol de données stratégiques

Les données convoitées concernent :

les projets industriels,
les plans d'investissement,
les infrastructures énergétiques,
les bases de données fiscales,
les dossiers diplomatiques.

Un vol de données peut affaiblir une position stratégique pendant des années.

L'ingérence numérique
Campagnes de désinformation, manipulation algorithmique, influence coordonnée. Les réseaux sociaux deviennent des terrains de bataille invisibles.

Les attaques sur infrastructures critiques
Les systèmes SCADA, les réseaux électriques, les pipelines, les ports, les aéroports sont désormais vulnérables.

Les menaces internes
Par négligence ou malveillance, un employé peut ouvrir une faille sans le vouloir.

Les IA malveillantes

Les modèles génératifs permettent :

des attaques plus sophistiquées,
des phishing indétectables,
des deepfakes crédibles,
des outils d'intrusion automatisée.

Le cybercrime devient industriel.

Le Maroc progresse — mais doit aller plus vite

Le Royaume a réalisé des avancées majeures :

stratégie nationale de cybersécurité, Direction générale de la sécurité des systèmes d'information (DGSSI), centres opérationnels de sécurité, cellules sectorielles, obligations pour les infrastructures critiques et formation croissante de talents.

Mais ces efforts restent insuffisants face à :

la vitesse des menaces,
la sophistication croissante des attaques,
la numérisation accélérée de l'État et des entreprises,
l'intégration internationale du Maroc.

Il faut monter de plusieurs niveaux.

Le lien direct entre cybersécurité et intelligence économique

La cybersécurité n'est pas un domaine isolé.
Elle soutient directement :

La souveraineté économique
Empêcher la fuite de dossiers stratégiques.

La compétitivité industrielle
Protéger l'innovation, les secrets industriels, les chaînes logistiques.

La stabilité politique
Éviter les campagnes hostiles.

La confiance publique

Garantir que les services numériques sont fiables.

La diplomatie africaine

Protéger les données échangées avec les partenaires.

L'intelligence artificielle nationale

Sécuriser les données d'entraînement et les modèles.

Sans cybersécurité, tout l'écosystème d'intelligence économique devient inutile — voire dangereux.

Construire un rempart national : les piliers d'une cybersécurité souveraine

Pilier 1 — Une gouvernance nationale centralisée et puissante

Le Maroc doit renforcer la DGSSI en lui donnant : plus de moyens, un pouvoir de contrôle élargi, une capacité d'audit transversal et un rôle de pilotage national.

La cybersécurité doit relever d'une gouvernance stratégique, pas d'un service technique.

Pilier 2 — Un réseau national de centres de cybersécurité

Chaque secteur doit posséder son CERT sectoriel : santé, énergie, finance, transport, industrie et collectivités territoriales.

Ces centres doivent être connectés à un CERT national, formant une grille de protection globale.

Pilier 3 — Une cybersécurité territoriale

Les régions doivent :

surveiller leurs réseaux numériques,
sécuriser leurs infrastructures,
protéger leurs données territoriales.

Les attaques ne sont plus uniquement nationales :
elles sont locales, ciblées, opportunistes.

Pilier 4 — Une cybersécurité privée modernisée

Les entreprises marocaines doivent :

réaliser des audits réguliers,
former leurs employés,
sécuriser leurs données,
protéger leurs chaînes logistiques,
mettre en place des SOC mutualisés PME–PMI.

Sans protection du secteur privé, l'économie entière reste vulnérable.

Pilier 5 — Une stratégie d'attribution et de réponse

Quand un acteur attaque le Maroc, il faut comprendre qui,
pourquoi, comment et répondre.

Le Maroc doit développer une capacité d'attribution crédible et souveraine.

Pilier 6 — La maîtrise marocaine de la cryptographie et de l'IA défensive

Dans un monde où les IA malveillantes se multiplient, il faut :

développer des IA de détection,
des IA d'analyse comportementale,
des IA de simulation d'attaques,
des IA de réponse automatisée.

La cybersécurité nationale doit être augmentée par l'intelligence artificielle.

Le facteur humain : la faille la plus dangereuse

Même les meilleures infrastructures tombent si :

un agent clique sur un lien piégé,
un employé utilise un mot de passe faible,
un responsable ne met pas à jour un système,
un manager ignore une alerte.

La cybersécurité est, avant tout, une discipline humaine.
Elle exige : formation, vigilance, réflexes, culture du risque et responsabilisation.

Sans culture cyber, il n'y a pas de sécurité.

L'Afrique : un champ stratégique pour la cybersécurité marocaine

Le Maroc peut jouer un rôle continental en :

proposant des solutions souveraines,
créant des académies africaines de cybersécurité,
hébergeant des infrastructures régionales,
partageant son expertise,
construisant des alliances stratégiques.

La cybersécurité est un outil de diplomatie économique.

Conclusion : sans cybersécurité, il n'y a ni intelligence économique ni IA souveraine

La cybersécurité est le rempart invisible qui protège :

les données, les institutions, les entreprises, les citoyens,
l'économie, la souveraineté et l'avenir technologique du pays.

Dans une ère où la puissance se mesure à la capacité de résister aux attaques numériques, le Maroc doit considérer la cybersécurité comme : une priorité nationale, un investissement stratégique, un pilier de souveraineté et un enjeu civilisationnel.

Le prochain chapitre traitera d'un domaine lié, mais moins souvent discuté : l'influence numérique, les narratifs, et la bataille mondiale pour les perceptions — un front stratégique que le Maroc doit investir.

CHAPITRE 13 — Influence numérique et bataille des narratifs : un front stratégique pour le Maroc

Le pouvoir au XXI^e siècle ne repose plus uniquement sur la force militaire, la richesse ou la position géographique. Il repose sur la capacité à influencer, à façonner les perceptions, à maîtriser les récits, à orienter l'opinion, à protéger l'image nationale, et à détecter les campagnes hostiles.

La bataille du récit — la guerre des narratifs — est devenue une dimension centrale de la puissance mondiale. Les États la mènent, les multinationales y participent, les plateformes numériques en fixent les règles, et les intelligences artificielles en accélèrent la vitesse.

Le Maroc, en tant que puissance régionale émergente, n'a d'autre choix que d'investir ce terrain stratégique. L'influence numérique n'est pas un luxe diplomatique : c'est un élément fondamental de la souveraineté informationnelle et de l'intelligence économique.

Ce chapitre explore comment la bataille des narratifs se construit, comment l'IA la transforme, comment les puissances mondiales l'utilisent, et surtout : comment le Maroc peut bâtir sa propre stratégie d'influence numérique.

La guerre des narratifs : un champ de bataille mondial

Les guerres actuelles ne se déroulent pas uniquement sur les champs militaires.

Elles se déroulent : sur X (Twitter), sur TikTok, sur YouTube, sur les forums, sur les plateformes d'IA, dans les algorithmes, dans les recommandations automatiques et dans les flux d'information.

Chaque pays cherche à imposer sa version de la réalité.
Celui qui gagne la bataille du récit, gagne souvent la bataille géopolitique.

Trois phénomènes transforment ce champ de bataille :

Le numérique accélère la propagation des récits.
Les IA génératives facilitent la création de contenus massifs.
Les plateformes algorithmiques décident de la visibilité.

Nous sommes dans une ère où un message peut influencer un continent en quelques minutes.

Pourquoi le Maroc est un acteur concerné

Le Maroc est exposé à plusieurs niveaux :

Rivalités régionales

Des campagnes hostiles émergent ponctuellement autour :

du Sahara marocain,
des relations maghrébines,
de la diplomatie africaine,
des accords internationaux.

Concurrence africaine

Le leadership du Maroc en Afrique de l'Ouest suscite :

jalousies,
tentatives d'affaiblissement,
récits biaisés,
manipulation médiatique.

Enjeux économiques

Les secteurs stratégiques — phosphates, énergie, ports, automobile, finance — attirent :

lobbying agressif,
désinformation ciblée,
campagnes d'influence d'acteurs concurrents.

Tourisme et image globale

La réputation d'un pays est un actif économique.
Le Maroc est sensible aux narratifs internationaux, aux rumeurs virales et aux représentations médiatiques.

Monde arabe et MENA

Les tensions géopolitiques dans la région produisent des flux d'influence qui affectent le Maroc.

Le Royaume ne peut plus observer passivement ces dynamiques : il doit devenir un acteur structuré de l'influence numérique.

Comment les puissances mondiales utilisent l'influence numérique

Pour comprendre ce qui attend le Maroc, il faut observer ce que font les autres.

Les États-Unis : Ils dominent les plateformes sociales et les infrastructures numériques.

Leur influence repose sur :

Hollywood,
la Silicon Valley,
les think tanks,
les universités,
les réseaux sociaux mondiaux,
les IA.

La Chine : Elle développe un modèle d'influence interne (WeChat, Douyin) et un modèle externe (CGTN, Belt & Road Digital Silk Road).

Sa stratégie repose sur :

les infrastructures,
les applications,
les investissements,
les récits de développement.

La Russie : Spécialiste de l'influence hybride : réseaux, communautés, campagnes ciblées, opérations psychologiques.

La Turquie : Soft power culturel puissant : séries, médias, diplomatie religieuse et culturelle.

Les Émirats et le Qatar : Influence médiatique massive : Al Jazeera, Sky News Arabia, Al Arabiya.

L'Europe : Rapproche l'idée de narratifs "normatifs" : droits humains, environnement, standards.

Si le Maroc veut devenir un acteur majeur africain, il doit développer son propre arsenal d'influence.

L'IA : amplificateur d'influence et outil de manipulation

L'arrivée de l'IA a transformé la bataille des narratifs.

L'IA permet :

- de produire des milliers de contenus par minute,
- de personnaliser les messages selon les publics,
- de créer des deepfakes crédibles,
- d'imiter des styles d'écriture,
- d'analyser l'opinion en temps réel,
- de détecter les tendances émergentes,
- de simuler l'impact d'une campagne,
- de composer des vidéos ou des images convaincantes.

Elle donne à petite échelle ce que seuls les États pouvaient faire. Elle rend les campagnes d'influence plus rapides, plus ciblées et plus difficiles à détecter.

Le Maroc doit investir ce front : une nécessité stratégique

Une puissance régionale ne peut exister sans influence.

Le Maroc possède de nombreux atouts :

une diaspora engagée,
une diplomatie africaine efficace,
une stabilité reconnue,
une image positive dans plusieurs régions,
un patrimoine culturel attractif,
un storytelling historique riche (Maroc multi-centenaire,
diversité, ouverture),

un leadership continental dans plusieurs secteurs (phosphates, finance, OCP, ports). Ces atouts doivent être transformés en actifs numériques d'influence.

Bâtir une stratégie marocaine de narratifs : les cinq piliers

Pilier 1 — Une Cellule Nationale de Narratifs et d'Influence (CNNI)

Cette cellule interinstitutionnelle serait chargée de :

surveiller les narratifs mondiaux,
détecter les campagnes hostiles,
produire des contre-récits,
coordonner les messages stratégiques,
anticiper les risques réputationnels,
appuyer les ministères, entreprises et régions.

Elle fonctionnerait comme une "tour de contrôle" nationale.

Pilier 2 — Une Plateforme IA d'écoute globale

Un outil centralisé doit analyser en temps réel :

- les réseaux sociaux internationaux,
- les médias régionaux,
- les publications académiques,
- les think tanks,
- les chaînes YouTube,
- les forums,
- les bases OSINT.

L'IA peut détecter :

- les attaques,
- les tendances,
- les récits négatifs,
- les opportunités narratives.

Pilier 3 — Une diplomatie numérique proactive

Les diplomates doivent être :

- formés à l'IA,
- outillés,
- capables de produire du contenu,
- actifs sur les plateformes,
- épaulés par des analystes.

Chaque ambassade doit devenir un micro-centre d'influence.

Pilier 4 — Un partenariat stratégique avec les médias et créateurs marocains

Les narratifs ne se construisent pas uniquement par l'État.

Le Maroc doit mobiliser :

journalistes,
influenceurs,
créateurs,
cinéastes,
designers,
vidéastes.

Non pas pour propagande — mais pour storytelling national compétitif.

Pilier 5 — Une présence africaine renforcée

Le Maroc doit produire :

des contenus multilingues (français, anglais, arabe, swahili),
des analyses,
des récits africains,
des storytelling économiques,
des projets médiatiques continentaux.

L'Afrique est le terrain de la compétition narrative du siècle.

Réguler l'espace numérique : protéger sans brider

L'influence numérique nécessite :

- un cadre anti-désinformation,
- une transparence des plateformes,
- une régulation des deepfakes,
- un contrôle des algorithmes dans les campagnes politiques,
- une protection juridique de l'image nationale.

Protéger l'espace numérique n'est pas censurer : c'est sécuriser.

Le risque : perdre la bataille du récit

Sans stratégie d'influence, un pays subit :

- des rumeurs,
- des campagnes hostiles,
- des narratifs concurrents,
- des manipulations,
- des présentations biaisées,
- des récits qui affaiblissent sa diplomatie.

Dans un monde saturé d'informations, celui qui ne raconte pas son histoire laisse les autres la raconter.

Conclusion : l'influence n'est pas un art secondaire — c'est un pilier de puissance

L'influence numérique n'est pas un sujet de communication, mais un axe stratégique.

Elle conditionne : la réputation, la diplomatie, l'économie, l'investissement, la sécurité, la politique intérieure et la place du Maroc en Afrique.

Le Maroc possède tous les atouts pour devenir un acteur d'influence moderne. Il lui manque une chose : une stratégie cohérente, coordonnée, augmentée par l'IA, intégrée à sa souveraineté économique.

Le prochain chapitre abordera un champ souvent négligé mais déterminant : le rôle des talents, de la formation et du capital humain dans le futur de l'intelligence économique marocaine.

CHAPITRE 14 — Talents, formation et capital humain : le nerf vital de l'intelligence économique marocaine

Une stratégie d'intelligence économique, même parfaitement conçue, ne vaut rien sans celles et ceux qui la mettent en œuvre. Les outils, les modèles d'IA, les plateformes de données, les doctrines et les infrastructures importent, certes. Mais l'intelligence économique reste d'abord une intelligence humaine. C'est une compétence. Un savoir-faire. Une discipline. Un état d'esprit.

Or cette dimension humaine constitue aujourd'hui l'un des plus grands défis — mais aussi l'un des plus grands potentiels — du Maroc. Construire un modèle national d'intelligence économique exige une révolution silencieuse dans la formation, la valorisation et la mobilisation du capital humain marocain.

Ce chapitre explore les compétences nécessaires, les lacunes actuelles, les leviers de transformation, et les stratégies de long terme permettant au Maroc de devenir un pays producteur d'intelligence plutôt que simple consommateur de données.

L'intelligence économique est un métier — pas une annexe

Dans beaucoup d'administrations et d'entreprises marocaines, l'intelligence économique est encore vue comme :

- une extension de la documentation,
- une variante de la veille internet,
- un travail ponctuel de synthèse,
- une activité secondaire confiée à un cadre disponible.

C'est une erreur stratégique.

L'intelligence économique est un métier exigeant, qui demande des compétences multiples et une posture professionnelle spécifique.

Les compétences cœur comprennent :

analyse stratégique,
veille et traitement de l'information,
géopolitique,
économie,
management des risques,
cybersécurité de base,
compréhension business,
gestion de crise,
communication stratégique,
lecture des signaux faibles,
maîtrise des outils numériques et de l'IA.

Ce sont des compétences hybrides, rares, et transversales.

Le Maroc souffre d'un déficit de profils hybrides

Le système de formation produit :

des ingénieurs très techniques,
des économistes théoriques,
des juristes très spécialisés,
des managers opérationnels,
des analystes de données isolés,
des spécialistes de domaines cloisonnés.

Mais il produit encore très peu de profils hybrides, capables de croiser : technologie, économie, stratégie, géopolitique, analyse humaine et IA.

Ce déficit ralentit la construction d'un écosystème d'intelligence économique performant.

Les trois catégories de talents nécessaires au Maroc

1. Les analystes stratégiques

Ils doivent savoir : détecter les tendances, construire des scénarios, anticiper les risques, rédiger des notes décisionnelles, contextualiser les données brutes et synthétiser l'essentiel.

Les ingénieurs de données et spécialistes IA

Ils doivent être capables de : structurer la donnée, développer des dashboards, entraîner des modèles IA, détecter les anomalies, automatiser la veille et créer des outils de simulation.

Les talents transversaux d'influence et de communication

Ceux-là doivent maîtriser : la narration, l'influence numérique, la géopolitique, la diplomatie économique, la communication de crise et la gestion d'image internationale.

L'intelligence économique exige la collaboration de ces trois familles de talents.

Le rôle des universités : un pivot encore sous-exploité

Les universités marocaines sont pleines de potentiel, mais elles restent encore trop éloignées : des besoins opérationnels, des institutions publiques, du secteur privé et des enjeux africains.

Elles doivent devenir des pôles moteurs de formation et de recherche en intelligence économique.

Cela implique :

créer des masters spécialisés IE, IA & géopolitique,
intégrer des modules de stratégie informationnelle dans les cursus classiques,
ouvrir des laboratoires de prospective,
développer des programmes doctoraux appliqués,
encourager la recherche en sécurité économique,
multiplier les partenariats avec les institutions.

Le Maroc doit produire ses propres experts au lieu de dépendre de compétences étrangères.

Les écoles d'ingénieurs et de management : reformuler les programmes

Les ingénieurs doivent comprendre la stratégie.

Les managers doivent comprendre la donnée.

Les économistes doivent comprendre l'IA.

Les juristes doivent comprendre la cybersécurité.

Il faut donc : hybridation des cursus, projets transversaux, formation aux outils analytiques, travaux pratiques avec des données réelles, création d'ateliers d'intelligence économique et immersion dans les institutions publiques.

Le futur de l'économie marocaine se construira par des talents hybrides, pas par des spécialistes isolés.

Former au sein des institutions : un impératif immédiat

Les ministères, régions, établissements publics et entreprises doivent bâtir des académies internes d'intelligence économique, capables de :

former leurs agents,
diffuser les bonnes pratiques,
développer la culture du renseignement économique,
maîtriser les outils IA,
structurer les processus de veille.

Ces formations doivent être continues, pas ponctuelles.

L'IA comme accélérateur éducatif

L'intelligence artificielle peut : personnaliser la formation, offrir des simulateurs stratégiques, fournir des environnements immersifs, traduire en temps réel des contenus complexes, former à la veille OSINT, créer des jeux de rôle géopolitiques et améliorer les compétences rédactionnelles.

L'IA peut devenir un catalyseur dans la montée en compétences du capital humain marocain.

Les régions : intégrer les talents locaux dans l'intelligence économique territoriale

La régionalisation avancée exige que chaque région développe ses propres compétences : analystes territoriaux, data managers, spécialistes sectoriels et équipes IA régionales.

Le Maroc ne peut pas centraliser toute l'intelligence à Rabat : il doit diffuser la compétence dans l'ensemble du territoire.

Retenir les talents marocains : un enjeu vital

Le Maroc forme chaque année des milliers de profils compétents qui : immigreront, changeront de carrière, sont sous-utilisés, ne trouvent pas d'opportunités dans leur domaine et se sentent peu valorisés.

L'intelligence économique peut devenir un levier d'attractivité pour retenir les talents, à condition de :

créer des postes spécialisés,
offrir des carrières valorisantes,
proposer des projets d'envergure,
ouvrir des opportunités africaines,
rémunérer correctement les experts.

Un pays qui perd ses talents perd sa souveraineté.

La diaspora : un capital stratégique

La communauté marocaine à l'étranger représente une ressource exceptionnelle : chercheurs, ingénieurs IA, diplomates, experts financiers, professionnels du renseignement, managers internationaux.

Elle peut appuyer :

la veille mondiale,
la diplomatie économique,
l'analyse géopolitique,
l'attraction d'investissements,
le rayonnement international.

Il faut la mobiliser de manière structurée.

Le risque majeur : une stratégie sans talents devient un mirage

Sans capital humain spécialisé :

l'IA reste théorique,
les données restent inexploitable,
l'influence reste inefficace,
la cybersécurité reste vulnérable,
l'intelligence économique reste fragmentée,
la gouvernance reste aveugle.

La souveraineté ne se décrète pas :
elle s'incarne dans des femmes et des hommes compétents.

Conclusion : l'humain est le moteur, l'IA est l'accélérateur

On construit des infrastructures, des clouds souverains, des plateformes de données, des cellules d'analyse, des doctrines, des agencements institutionnels.

Mais rien ne fonctionne sans un capital humain puissant, formé, valorisé et inspiré.

L'intelligence économique marocaine repose sur :

des analystes capables de décoder le monde,
des ingénieurs IA capables de l'anticiper,
des communicants capables de le raconter,
des décideurs capables de l'orienter.

Le Maroc doit devenir un pays producteur d'intelligence, pas un pays importateur de conclusions.

Le prochain chapitre abordera une dimension essentielle et souvent oubliée :

l'intégration du Maroc dans les chaînes internationales de valeur technologique, économique et géopolitique — et comment l'intelligence économique peut renforcer cette position.

CHAPITRE 15 — Le Maroc dans les chaînes internationales de valeur : positionnement, risques et opportunités

L'économie mondiale n'est plus une juxtaposition de pays produisant chacun de leur côté.

Elle est devenue une immense toile de chaînes de valeur, où chaque nation occupe une position, parfois centrale, parfois périphérique, parfois vulnérable.

Le Maroc, grâce à sa stabilité, son ouverture, ses infrastructures et son positionnement géographique, a réussi à s'intégrer dans plusieurs chaînes stratégiques : automobile, aéronautique, logistique portuaire, phosphates, engrais intelligents, agro-industrie, finance africaine, énergies renouvelables.

Mais cette intégration, qui fait du Maroc une économie émergente solide, n'est pas un acquis.

Elle peut être consolidée, renforcée, ou... perdue.

Car les chaînes de valeur mondiales ne sont pas figées : elles se réorganisent sous l'effet de la géopolitique, des ruptures technologiques, des tensions commerciales, du climat et de l'IA.

Dans ce contexte mouvant, l'intelligence économique est une boussole.

Elle permet de comprendre où se situe réellement le Maroc, quels risques pèsent sur ses positions, quelles opportunités émergent, et comment l'IA peut renforcer le rôle du Royaume dans ces chaînes globales.

Le Maroc : un acteur déjà bien inséré dans les chaînes globales

Contrairement à d'autres économies émergentes, le Maroc est parvenu à se positionner dans des segments à forte valeur ajoutée.

Automobile (Renault, Stellantis, équipementiers)

Le Maroc n'est plus un simple assembleur.

Il produit des moteurs, des composants, des systèmes électriques, des pièces sophistiquées.

Il exporte plus de voitures qu'il n'en importe.

Il est l'un des hubs automobiles les plus compétitifs au monde.

Aéronautique

Safran, Boeing, Spirit AeroSystems :

des milliers d'emplois qualifiés dans la fabrication complexe.

Phosphates et fertilisants intelligents

OCP est un acteur géostratégique mondial, et désormais un champion de la transformation numérique appliquée à l'agriculture.

Finance continentale

Les banques marocaines sont présentes dans plus de 20 pays africains.

Port Tanger Med : un hub logistique mondial

Top 25 mondial.

Une infrastructure qui change l'équilibre de la Méditerranée.

Énergies renouvelables

MASEN, Noor, hydrogène vert : une position stratégique dans la transition énergétique.

Ce positionnement n'est pas un hasard : il résulte de choix politiques lucides. Mais ces positions doivent maintenant être protégées — et amplifiées.

Le monde change : les chaînes de valeur se déplacent

Trois forces reconfigurent les chaînes mondiales :

La géopolitique

La rivalité États-Unis–Chine redessine les flux.

Les pays cherchent des partenaires stables, proches, fiables : le “nearshoring” devient une opportunité pour le Maroc.

Les ruptures technologiques

Automatisation, robotique, IA, digitalisation logistique, blockchain, maintenance prédictive...

Les pays qui ne suivent pas la cadence seront écartés.

Les transitions climatiques et énergétiques

Le monde se réorganise autour : des énergies propres, de l'hydrogène vert, de l'efficacité énergétique et de l'agriculture durable.

Le Maroc a des atouts uniques — mais doit se protéger des risques de déclassement.

Les vulnérabilités marocaines dans les chaînes de valeur

Pour consolider sa position, le Maroc doit reconnaître ses points faibles.

Dépendance à des donneurs d'ordre étrangers

Si Renault ou Stellantis reconfigurent leurs stratégies, l'impact est immédiat.

Faible montée en gamme dans certains segments

Certaines industries restent encore trop cantonnées à des opérations d'assemblage.

Manque d'innovation locale

Peu de brevets marocains, peu de R&D interne, faible écosystème deeptech.

Vulnérabilité logistique au climat

Sécheresse, pression hydrique, coûts énergétiques.

Dépendance numérique

Une partie des données industrielles transite par des infrastructures étrangères.

Le risque africain

L'Afrique est une opportunité — mais aussi un terrain concurrentiel intense.

Sans intelligence économique, ces vulnérabilités peuvent surprendre le pays au moment où les chaînes globales changent.

Les opportunités stratégiques à saisir

Le Maroc possède des leviers uniques pour renforcer son rôle.

Nearshoring post-géopolitique

Avec les tensions Chine–USA–Europe, le Maroc est : proche de l'Europe, stable politiquement, compétitif et connecté.

Il peut attirer encore plus :

d'industrie électronique,
de centres de données,
de filières pharmaceutiques,
de production de batteries,
de technologies vertes.

Hydrogène vert : un avantage géo-énergétique exceptionnel
Le Maroc peut devenir un exportateur stratégique vers l'Europe.

Afrique : le marché du siècle

Industrie, finance, logistique, technologie :

le Maroc peut devenir la tête de pont africaine vers l'Europe.

Chaînes numériques globales

Plateformes IA, data centers, cloud souverain africain,
cybersécurité continentale :

le Maroc peut devenir un leader régional.

L'intelligence économique pour anticiper et sécuriser les chaînes de valeur

L'intelligence économique peut :

Identifier les risques géopolitiques

Exemples :

interruption de chaînes d'approvisionnement,
sanctions internationales,
guerres commerciales,
flambées des prix énergétiques.

Anticiper les ruptures technologiques

En surveillant en continu :

robotique,
IA industrielle,
nouveaux matériaux,
batteries,
véhicules électriques,
agriculture de précision.

Détecter les mouvements des concurrents

Turquie, Égypte, Vietnam, Mexique, Pologne :

Tous cherchent à attirer les investissements stratégiques.

Protéger les champions marocains

En anticipant :

les attaques informationnelles,
l'espionnage économique,
les tentatives de déstabilisation concurrentielle,
les risques réputationnels.

Construire une diplomatie économique augmentée

L'intelligence économique fournit les informations nécessaires
pour : négocier, influencer, anticiper et se positionner.

Le rôle de l'IA dans les chaînes de valeur

L'IA n'est pas seulement un outil interne.
Elle transforme la structure même des chaînes globales.

L'IA permet de :

optimiser les chaînes logistiques,
prédire les ruptures,
détecter les fraudes,
automatiser la production,
améliorer la maintenance,
analyser les marchés mondiaux,
anticiper les comportements des concurrents,
simuler des scénarios géopolitiques.

Les pays qui ne maîtrisent pas l'IA deviennent dépendants —
donc relégués aux marges.

Le Maroc doit donc créer une IA industrielle nationale, intégrée aux secteurs stratégiques.

Comment le Maroc peut sécuriser sa place dans les chaînes de valeur

Voici les solutions structurantes :

Monter en gamme dans l'industrie

Cela signifie : plus d'ingénierie, plus de R&D locale, plus de pièces critiques produites au Maroc et plus de brevets marocains.

Développer les écosystèmes technologiques

Il faut : des clusters IA, des laboratoires industriels, des zones d'innovation et des partenariats universités–entreprises.

Construire des chaînes de valeur africaines

Le Maroc doit devenir : un hub logistique continental, un fournisseur d'énergie verte, un partenaire industriel africain et un leader dans les services numériques du continent.

Assurer la résilience logistique

Avec : des ports modernisés, des plateformes multimodales, des systèmes IA de pilotage et une meilleure sécurité maritime.

Protéger les données industrielles

En construisant un cloud souverain, sécurisant l'accès aux infrastructures critiques, développant des IA nationales.

Conclusion : consolider le rôle du Maroc dans un monde instable

L'intégration du Maroc dans les chaînes internationales de valeur est une réussite incontestable.

Mais cette réussite doit être consolidée, protégée et amplifiée.

Le monde change vite :

les tensions géopolitiques, l'IA, les transitions énergétiques et les disruptions technologiques redessinent les équilibres mondiaux.

Le Maroc ne doit pas suivre ce mouvement : il doit le devancer.

L'intelligence économique et l'IA ne sont pas des outils : ce sont des armes pacifiques pour :

sécuriser les positions acquises,
conquérir de nouveaux segments,
renforcer l'influence,
anticiper les crises,
monter en gamme,
protéger ses intérêts nationaux.

Le prochain chapitre portera sur une question clé :
quels secteurs stratégiques doivent faire l'objet d'une intelligence économique prioritaire dans le Maroc de demain ?

CHAPITRE 16 — Les secteurs stratégiques prioritaires : où l'intelligence économique doit intervenir en premier

Dans un monde fragmenté, instable et hyperconcurrentiel, un pays ne peut pas tout surveiller, tout protéger et tout développer avec la même intensité.

L'intelligence économique n'est pas un projecteur diffus : c'est un laser.

Elle doit concentrer son énergie sur les secteurs les plus critiques pour la souveraineté, la sécurité économique, la stabilité sociale et la puissance internationale d'un pays.

Ce dernier chapitre ne répète pas ce qui a déjà été analysé ailleurs.

Il ne décrit pas les secteurs.

Il n'explique pas leur fonctionnement.

Il ne détaille pas leurs performances actuelles.

Sa mission est différente et beaucoup plus stratégique : identifier les secteurs où l'intelligence économique doit être déployée en priorité pour protéger l'avenir du Maroc.

Pourquoi certains secteurs sont plus critiques que d'autres

Quatre critères déterminent la criticité d'un secteur :

La dépendance stratégique

Plus un secteur dépend d'acteurs, de technologies ou de marchés étrangers, plus il doit être surveillé.

L'exposition géopolitique et concurrentielle
Certains secteurs sont au cœur de rivalités régionales,
d'intérêts internationaux ou de conflits économiques.

L'impact national en cas de rupture
Un secteur qui, en cas de crise, peut provoquer un choc social,
économique ou politique majeur doit être prioritaires.

Le potentiel de croissance et d'influence du Maroc
Plus un secteur peut renforcer la puissance nationale, plus il
mérite un soutien stratégique.
L'intelligence économique permet d'éclairer ces vulnérabilités
et ces potentiels pour concentrer l'effort national là où il produit
le plus d'impact.

Les huit secteurs prioritaires pour le Maroc (2025–2035)

Voici les secteurs qui répondent à ces critères et qui exigent un
dispositif d'intelligence économique renforcé — non pas pour
les développer, mais pour les protéger, sécuriser et orienter.

Secteur 1 — L'eau et l'agriculture : premier front de
souveraineté

Ce n'est pas un secteur économique comme les autres.
C'est le secteur de la survie.
Pourquoi il est prioritaire : Menaces climatiques extrêmes.
Dépendance aux importations alimentaires.
Pression sur l'eau raréfiée.
Exposition aux tensions mondiales (blé, engrais, logistique).

Intelligence économique nécessaire :
Veille géopolitique sur les marchés agricoles.
Surveillance des risques hydriques.
IA pour anticiper les pénuries.
Protection des innovations agricoles marocaines.
Détection des tentatives d'influence étrangères sur les prix.

Le Maroc doit connaître avant les autres les risques qui arrivent.

Secteur 2 — L'énergie et l'hydrogène vert : la clé géostratégique du futur

Le monde se réorganise autour de l'énergie verte, et le Maroc possède un avantage unique.

Risques :
Concurrence d'autres pays producteurs (Chili, Namibie, Égypte).
Influence des lobbies énergétiques mondiaux.
Vol ou prédation de technologie.
Dépendance à la technologie importée pour l'électrolyse.

Intelligence économique requise :
Cartographie concurrentielle mondiale.
Protection des projets stratégiques (GNL, hydrogène, solaire).
Veille sur les normes européennes (CBAM, hydrogène certifié).
Sécurisation des partenariats internationaux.

L'énergie est l'un des futurs champs de puissance du Maroc : il faut le protéger.

Secteur 3 — Les infrastructures logistiques et portuaires

Le Maroc possède Tanger Med : un hub mondial convoité.
Sa logistique est une “arme douce”, un outil d’influence.

Risques :

Espionnage industriel.

Cyberattaques contre les systèmes logistiques.

Pressions géopolitiques européennes.

Concurrence Turquie–Égypte–Émirats.

Intelligence économique nécessaire :

Surveillance géopolitique du commerce maritime.

Analyse prédictive des routes commerciales.

Protection avancée des données portuaires.

Veille sur les projets concurrents en Méditerranée.

La logistique est une partie du soft power marocain — elle doit être défendue.

Secteur 4 — L’automobile, l’électrique et les batteries

Le Maroc est un champion émergent, mais ses positions ne sont pas garanties.

Risques :

Pression des chaînes de valeur européennes.

Reconfiguration du marché électrique chinois.

Dépendance technologique dans les batteries.

Risques de délocalisation rapide.

Intelligence économique requise :

Cartographie mondiale des batteries.

Veille sur les innovations (solid-state, sodium-ion).
Détection des attaques réputationnelles contre les usines marocaines.
Protection du tissu fournisseurs.

Le Maroc doit rester dans le wagon de tête, pas dans la remorque.

Secteur 5 — Le numérique, les données et l'IA souveraine

C'est un secteur horizontal, qui irrigue tous les autres — donc un secteur critique.

Risques :

Dépendance aux plateformes américaines ou chinoises.
Fuites de données stratégiques.
Asymétrie technologique.
Perte de contrôle sur la souveraineté informationnelle.

Intelligence économique nécessaire :

Surveillance des normes IA mondiales.
Analyse des technologies sensibles.
Protection des données nationales.
Développement d'un cloud souverain.
Veille sur les modèles IA concurrents.

Qui maîtrise la donnée maîtrise le reste.

Secteur 6 — La santé et le médicament

Le Covid l'a prouvé : la souveraineté sanitaire est stratégique.

Risques :

Rupture de stocks.

Dépendance aux importations de principes actifs.

Guerre commerciale du médicament.

Cyberattaques contre les hôpitaux.

Intelligence économique nécessaire :

Veille pharmaceutique mondiale.

Surveillance des chaînes d'approvisionnement.

Sécurisation des données médicales.

Analyse prospective des risques sanitaires.

Un pays dépendant de l'étranger pour sa santé est un pays vulnérable.

Secteur 7 — La sécurité alimentaire, hydrique et énergétique des villes

Les villes marocaines grandissent vite. Le risque systémique augmente.

Risques :

Pénuries urbaines.

Pression sociale.

Dépendance aux infrastructures vieillissantes.

Vulnérabilités cyber dans les réseaux urbains.

Intelligence économique requise :

Modélisation IA des flux urbains.

Veille sur les smart cities étrangères.

Surveillance des risques systémiques urbains.

Soutien aux collectivités territoriales dans la décision.

Les villes sont la première ligne de sécurité nationale.

Secteur 8 — L'Afrique et la diplomatie économique

C'est le terrain le plus important pour les trente prochaines années.

Risques :

Concurrence Turquie—France—Chine—Golfe.

Désinformation anti-marocaine.

Instabilité politique.

Guerre d'influence numérique.

Intelligence économique requise :

Cartographie des risques africains.

Détection des acteurs hostiles.

Analyse prédictive des élections.

Appui informationnel aux entreprises marocaines.

Influence numérique offensive.

Le Maroc doit être acteur, pas spectateur, de la transformation africaine.

Un pays ne peut pas tout surveiller.

Mais il peut surveiller ce qui compte le plus.

L'intelligence économique doit être concentrée sur :

ce qui menace directement la souveraineté,
ce qui peut déstabiliser le pays,
ce qui peut faire décoller son économie,
ce qui peut renforcer son influence africaine,
ce qui peut faire du Maroc une puissance régionale du XXI^e
siècle.

Le Maroc n'a pas besoin d'être omniscient.
Il a besoin d'être stratégique.

CHAPITRE 17 — Modèles internationaux d'intelligence économique : ce que le Maroc peut vraiment apprendre

L'intelligence économique n'a pas été inventée au Maroc. Elle s'est construite ailleurs, souvent dans des contextes géopolitiques, culturels ou économiques très différents. Mais ces modèles internationaux ont une vertu inestimable : ils montrent ce qui fonctionne, ce qui échoue, ce qui coûte trop cher, ce qui exige un État fort ou un secteur privé puissant, et ce qui dépend, surtout, d'une culture stratégique profondément ancrée.

Tous les pays n'abordent pas l'intelligence économique de la même manière.

Les États-Unis misent sur la puissance technologique.

La Chine sur la planification stratégique.

La France sur l'État stratège.

Le Japon sur la coordination industrielle.

Israël sur l'innovation et la sécurité.

Les pays nordiques sur la transparence et la donnée publique.

Mais, surtout, aucun modèle n'est transposable tel quel.

Ce chapitre identifie donc les modèles les plus instructifs, non pour les copier, mais pour comprendre les choix qui conviendraient au Maroc.

Le modèle américain : innovation, données et domination technologique

Les États-Unis n'ont pas une "intelligence économique" officielle au sens européen.

Ce qu'ils ont, c'est plus puissant :

un complexe techno-industriel qui fait de l'innovation une arme géopolitique.

Les piliers du modèle :

Entreprises technologiques ultra-puissantes (GAFAM).
Universités classées parmi les meilleures au monde.
Synergie permanente entre innovation civile et militaire.
Domination sur les infrastructures numériques mondiales (cloud, IA, réseaux sociaux).

Ce que le Maroc peut en retenir :

Soutenir un écosystème technologique national, même modeste.
Investir massivement dans l'IA pour éviter une dépendance irréversible.
Développer la recherche universitaire comme pilier stratégique.
Encourager les partenariats public–privé dans la donnée et l'innovation.

Ce que le Maroc ne peut pas reproduire :

Le pouvoir financier colossal des Big Tech.
L'extraterritorialité juridique qui donne aux États-Unis une influence unique.
La culture de compétition exacerbée.

Le modèle chinois : planification, souveraineté et guerre économique globale

La Chine a fait de l'intelligence économique un pilier de sa montée en puissance.

Son modèle repose sur une équation simple :
pas de puissance sans souveraineté technologique, sans
contrôle de l'information et sans vision long terme.

Les caractéristiques du modèle :

État centralisé et stratège.

Plans industriels sur 10, 20 ou 30 ans.

Domination dans les chaînes de valeur des batteries, du
solaire, de l'électronique.

Contrôle strict de la donnée.

Diplomatie économique agressive.

Leçons utiles pour le Maroc :

Définir des priorités industrielles nationales claires (hydrogène,
batteries, data, IA).

Bâtir des filières intégrées plutôt que dispersées.

Protéger les données nationales comme une ressource
stratégique.

Développer une diplomatie économique proactive en Afrique.

Ce qui n'est pas transposable :

Le niveau de contrôle étatique.

La capacité d'investissement illimitée.

Le rapport très différent à la liberté d'information.

Le modèle français : l'État stratège et la doctrine nationale

La France fut le premier pays à formaliser l'intelligence
économique comme politique publique.

Son modèle s'appuie sur :

une administration structurée,
des cellules d'analyse sectorielle,
une tradition de stratégie nationale,
une capacité à articuler État, entreprises et renseignement.

Les leçons pertinentes :

Le Maroc peut créer une doctrine nationale d'intelligence économique, claire et écrite.
Formaliser une coordination entre ministères, entreprises et universités.
Développer des formations spécialisées au sein de l'administration.
Bâtir une gouvernance centralisée avec relais sectoriels et territoriaux.

Les limites du modèle :

Complexité administrative.
Manque d'agilité.
Culture bureaucratique difficilement transposable.

Le modèle japonais : la coordination industrielle et l'art de la discrétion

Le Japon a bâti son succès sur une stratégie d'intelligence industrielle discrète mais très efficace :

coopérations étroites entre État, banques et industries,
contrôle précis des technologies clés,
standardisation,
montée en gamme continue,

culture de l'amélioration permanente.

Ce que le Maroc peut apprendre :

coordonner automatiquement banques, État et industrie pour sécuriser les filières.

protéger les technologies sensibles (automobile, batteries, électronique).

encourager l'amélioration continue dans les PME.

valoriser les clusters industriels.

Ce qui n'est pas totalement transposable :

la culture de consensus absolu,

la discipline organisationnelle,

le rapport unique au collectif.

Le modèle israélien : innovation, intelligence et sécurité

Israël a construit un modèle fondé sur :

des élites scientifiques très spécialisées,

une forte culture de sécurité et d'analyse,

un écosystème high-tech explosif,

un lien direct entre armée, start-up et industrie.

Le Maroc peut retenir :

l'importance d'un noyau dur d'experts nationaux très bien formés.

le rôle central de la cybersécurité dans l'économie.

l'intérêt d'un écosystème start-up orienté deeptech.

la nécessité d'avoir des écoles d'élite capables de former des spécialistes rares.

Ce qui ne peut pas être reproduit :

l'organisation militaire de la formation,
la culture du risque extrême,
les budgets massifs consacrés à la défense.

Les pays nordiques : transparence, données ouvertes et confiance

Danemark, Suède, Finlande : un modèle fondé sur l'ouverture, la confiance et la valeur publique de la donnée.

Leçons utiles :

rendre publiques certaines données économiques pour stimuler l'innovation.

encourager un environnement de confiance entre État, citoyens et entreprises.

investir dans des plateformes numériques simples, efficaces et transparentes.

Limites pour le Maroc :

un niveau de culture civique très différent,
un environnement institutionnel qui nécessite encore plus de coordination verticale,
une sensibilité aux risques informationnels plus élevée dans un contexte concurrentiel régional.

Le modèle sud-coréen : écosystèmes intégrés et recherche appliquée

La Corée du Sud est un cas d'école. En une génération, elle est passée d'économie fragile à puissance technologique.

Ses leviers :

des chaebols capables de structurer des filières complètes,
une recherche universitaire tournée vers l'industrie,
des politiques publiques long terme,
un effort massif de formation.

Ce que le Maroc peut retenir :

stimuler de grands groupes capables de tirer la chaîne de valeur,
favoriser les alliances technologiques internationales,
encourager la recherche appliquée plutôt que purement théorique,
développer des "zones d'excellence" clairement spécialisées (batteries, IA, hydrogène).

Synthèse comparative : les modèles utiles pour le Maroc

Chaque modèle offre une leçon clé :

États-Unis : placer la technologie au cœur de la puissance.

Chine : planifier et se protéger.

France : structurer et coordonner.

Japon : monter en gamme sans bruit.

Israël : innover en sécurité.

Nordiques : bâtir la confiance et la transparence.

Corée du Sud : accélérer grâce à l'industrie intégrée.

Un Maroc stratège doit savoir naviguer entre ces influences sans en idolâtrer aucune.

Le Maroc ne doit pas copier : il doit hybrider

Les modèles étrangers appartiennent à leur histoire, à leur géographie, à leur sociologie. Le Maroc doit faire ce que les grandes puissances ont fait : inventer son propre modèle — hybride, agile, africain, méditerranéen et technologique.

Les principes marocains pourraient être :

- une intelligence économique ouverte vers l'Afrique,
- une stratégie technologique souveraine,
- un rôle central donné à la formation,
- une gouvernance simple et non bureaucratique,
- une intégration étroite entre État, entreprises et universités,
- une IA au service des filières économiques,
- une capacité d'influence renforcée en Afrique et dans le monde arabe.

Le Maroc doit devenir un hub d'intelligence stratégique en Afrique du Nord, pas un imitateur.

Apprendre des autres pour mieux s'inventer

Comparer les modèles internationaux n'a qu'un but : comprendre ce qui fonctionne, et ce qui serait contre-productif.

Le Maroc possède des atouts rares : stabilité politique, ambition industrielle, ouverture africaine, diplomatie active, infrastructures avancées, potentiel en énergies renouvelables.

Avec ces fondations, le Maroc peut construire un modèle d'intelligence économique :

souverain mais ouvert,
numérique mais humain,
efficace mais non bureaucratique,
ambitieux mais réaliste.

Un modèle marocain, qui assume son identité, ses priorités et son futur.

CONCLUSION : Le Maroc face au rendez-vous de l'histoire

Vers un Maroc stratège : l'intelligence économique comme boussole nationale augmentée par l'intelligence artificielle

Il existe des moments où un pays doit décider s'il veut simplement gérer le présent ou prendre en main son avenir.

Le Maroc se trouve précisément à ce carrefour.

L'intelligence économique, longtemps perçue comme une discipline optionnelle, est devenue une nécessité vitale dans un monde devenu plus instable, plus technique, plus rapide et plus impitoyable.

Ce livre n'a pas cherché à en faire une mode intellectuelle, ni un gadget technologique, mais un outil de souveraineté, de compétitivité et de lucidité politique.

L'économie mondiale est entrée dans une ère où trois forces structurent tout : la donnée, l'influence, et la technologie.

Aucun pays ne peut prospérer durablement sans les comprendre, les maîtriser, et les intégrer dans sa gouvernance. Le Maroc n'y fait pas exception, mais il possède un avantage décisif : il a encore le temps d'agir, de structurer, de corriger et d'innover — avant d'être dépassé.

Cette conclusion propose une synthèse :
ce que le Maroc doit impérativement retenir, ce qu'il doit éviter, et ce qu'il peut construire pour devenir une puissance stratégique régionale.

1. Comprendre le nouveau monde : un environnement qui ne pardonne plus l'hésitation Le Maroc évolue désormais dans un environnement international où :

l'information circule plus vite que la décision,
les crises se propagent par les réseaux,
les tensions géopolitiques reconfigurent les chaînes de valeur,
les données sont devenues un champ de bataille invisible,

l'IA accélère l'avantage des plus organisés — et amplifie la vulnérabilité des plus lents.

Les pays qui anticipent montent en puissance.

Les pays qui subissent reculent.

Les pays qui expérimentent avancent.

Les pays qui stagnent disparaissent des cartes mentales du monde.

Pour le Maroc, l'enjeu n'est donc pas de rattraper son retard — il n'est pas fondamental — mais de saisir son moment historique.

Car peu de pays cumulent aujourd'hui :

une stabilité institutionnelle,

un positionnement géographique unique,

une diplomatie agile,

des infrastructures avancées,

un potentiel énergétique exceptionnel,

une ouverture africaine concrète,

une jeunesse encore optimiste.

Ce capital doit être exploité avec méthode, pas au gré des conjonctures.

2. L'intelligence économique : un projet national, pas un outil administratif

L'intelligence économique marocaine ne doit jamais devenir :

une cellule décorative,
une activité marginale,
un document théorique,
un département isolé.

Elle doit être un projet collectif, transversal, orienté vers la décision.

Un pays qui maîtrise l'intelligence économique :

sait ce que font ses concurrents,
connaît ses vulnérabilités,
protège ses technologies,
anticipe les ruptures,
influence son environnement,
défend ses intérêts dans un monde polarisé.

Le Maroc n'a pas besoin de copier les États-Unis, la Chine ou la France. Ce qu'il doit faire, c'est combiner ce qu'il est — un pays de synthèse — avec ce que le monde exige — un pays capable d'anticiper.

L'intelligence économique n'est ni un luxe, ni une spécialité élitiste. C'est une culture, celle qui consiste à regarder le monde avec lucidité, sang-froid et stratégie.

3. Le Maroc doit protéger avant de développer

Dans un monde où les crises surgissent sans prévenir, l'intelligence économique sert d'abord à protéger :

l'eau et les ressources vitales,
l'énergie et les infrastructures,
les données nationales,
les filières industrielles stratégiques,
la réputation du pays,
les entreprises marocaines en Afrique,
les citoyens face aux manipulations numériques.

Protéger n'est pas un réflexe défensif. C'est ce qui permet de bâtir durablement.

Sans sécurité économique, il n'y a ni attractivité, ni innovation, ni prospérité.

4. L'IA : amplifier la puissance ou accélérer la dépendance

Ce livre a montré que l'intelligence artificielle n'est pas un outil neutre. Elle peut :

démultiplier la capacité d'analyse,
rendre visibles les signaux faibles,
automatiser la surveillance mondiale,
protéger les données,
optimiser les politiques publiques,
augmenter la productivité.

Mais elle peut aussi :

fragiliser les institutions,
amplifier la désinformation,
accroître la dépendance technologique,
créer des asymétries irréversibles entre pays.

L'IA n'est donc pas une opportunité : c'est une obligation de maîtrise.

Le Maroc doit impérativement :

développer ses propres infrastructures numériques,
former ses élites à la gouvernance de l'IA,
créer une souveraineté minimale sur les données,
orienter l'IA vers les filières stratégiques.

Celui qui dépend des IA étrangères dépendra bientôt de leurs décisions.

5. Le capital humain : la plus grande bataille du Maroc

Le Maroc peut avoir les meilleurs outils, la meilleure doctrine, les meilleures infrastructures. Mais l'intelligence économique reste un métier humain.

Le Maroc doit former :

des analystes capables d'anticiper,
des ingénieurs capables de décrypter la donnée,
des juristes capables de comprendre les enjeux numériques,
des managers capables de prendre des décisions fondées sur l'information,

des communicants capables d'influencer l'image du pays,
des stratèges capables de naviguer entre Africa, Europe et
monde arabe.

Aucun pays ne peut bâtir une puissance durable sans élites
adaptées à son époque.

Les grandes nations ne sont pas celles qui ont le plus de
ressources, mais celles qui ont les personnes capables de les
transformer en puissance.

6. Le Maroc doit devenir une intelligence stratégique africaine

Le Maroc ne doit pas se limiter à se protéger.
Il doit agir, influencer, proposer, conduire.

L'Afrique est aujourd'hui :

un terrain de compétition internationale,
un espace d'opportunités gigantesques,
un laboratoire technologique et financier,
un champ de bataille informationnel.

Le Maroc y possède déjà :

des banques,
des entreprises,
des universités partenaires,
des investissements industriels,
une diplomatie efficace.

Il doit maintenant y déployer une intelligence économique africaine, structurée, proactive, offensive, qui permette :

d'anticiper les risques,
de soutenir les entreprises marocaines,
de contrer les influences adverses,
de créer une stabilité favorable au développement.

Le Maroc n'est pas un acteur secondaire en Afrique.
Il peut devenir un pivot.

7. Inventer un modèle marocain d'intelligence économique

La grande conclusion de ce livre est simple : aucun modèle étranger n'est transposable.

La force du Maroc, c'est justement de pouvoir hybrider :

l'agilité marocaine,
l'ouverture africaine,
l'ambition méditerranéenne,
la stabilité institutionnelle,
la culture de synthèse,
le potentiel technologique.

Le Maroc peut inventer un modèle :

plus agile que le modèle français,
plus ouvert que le modèle chinois,
plus humaniste que le modèle américain,
plus flexible que le modèle japonais,
plus diplomatique que le modèle israélien,
plus créatif que le modèle nordique.

Un modèle qui lui ressemble, fait pour sa géographie, ses forces, sa jeunesse, ses ambitions.

8. Une vision pour les 10 prochaines années

Si l'intelligence économique devient une politique nationale, le Maroc peut :

sécuriser ses ressources vitales,
monter en gamme dans l'industrie,
développer une IA souveraine,
protéger ses données,
attirer des investissements stratégiques,
devenir un leader énergétique,
construire une influence africaine durable.

Mais cela demande une décision simple : mettre la stratégie au cœur de l'action publique.

Le Maroc n'est pas condamné à subir, il est prêt à choisir

L'intelligence économique n'est pas un rempart contre le monde. C'est une fenêtre qui éclaire ce qu'il sera demain.

Ce livre ne propose pas un modèle théorique, mais une trajectoire. Il ne décrit pas un Maroc idéal, mais un Maroc possible. Un Maroc qui cesse de courir derrière les événements, et qui commence à les provoquer.

Un Maroc qui comprend, anticipe, influence, protège, innove et décide.

Un Maroc stratège.

Ce n'est pas une utopie.

C'est une ambition réaliste.

Et surtout, c'est un choix.

Le Maroc a désormais tout pour devenir l'une des intelligences stratégiques de l'Afrique.

Il suffit d'oser penser — puis d'oser agir.

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



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

