

Veille stratégique et Intelligence Artificielle : Quels enjeux pour les PME d'aujourd'hui et de demain ?

Strategic Monitoring and Artificial Intelligence: What are the challenges for SMEs today and tomorrow ?

Auteur 1 : AMANWA GARANDI Albert.

Auteur 2 : DJOUTSA WAMBA Léopold.

AMANWA GARANDI Albert

Ph.D en Sciences de Gestion, Enseignant –chercheur et chargé de Cours à l'Ecole Nationale Supérieure de Mines et des Industries Pétrolières de l'Université de Maroua (Cameroun), Département d'économie, gestion et législation minières, pétrolières et gazières, Membre du LAREMALO (Laboratoire de recherche en Marketing et Logistique) de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Ngaoundéré (Cameroun),

DJOUTSA WAMBA Léopold

Maitre de conférences, chef de département d'économie, gestion et législation minières, pétrolières et gazières, Ecole Nationale Supérieure de Mines et des Industries Pétrolières de l'Université de Maroua(Cameroun)

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : AMANWA GARANDI .A & DJOUTSA WAMBA .L (2026) « Veille stratégique et Intelligence Artificielle : Quels enjeux pour les PME d'aujourd'hui et de demain? », African Scientific Journal « Volume 03, Num 35 » pp: 0627 – 0642.



DOI : 10.5281/zenodo.19284072

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Les caractères dynamique et turbulent de l'environnement des entreprises remettent à l'ordre du jour les questionnements sur la veille stratégique comme socle essentiel dans la capacité d'anticipation et de la gestion des risques via l'intelligence artificielle. Dans cet environnement, la question de la survie et de la prospérité des PME dans un tel contexte, en matière de veille et de traitement d'un volume énorme des données à travers des outils tels que l'intelligence artificielle, devient un impératif. La vulnérabilité des PME face à l'incertitude environnementale constitue l'un des mobiles importants de cette recherche. Ce travail se propose de démontrer et d'analyser les enjeux de la veille stratégique et de l'intelligence artificielle pour les PME. Pour atteindre cet objectif de recherche, nous adoptons une approche essentiellement narrative qui fera une revue critique de littérature sur la veille stratégique et l'intelligence artificielle. Ensuite, nous démontrerons la place des PME comme champs de recherche en matière de veille stratégique et de l'IA et en fin, nous identifions les enjeux de la veille stratégique et de l'intelligence artificielle pour les PME.

Mots clés : veille stratégique, intelligence artificielle, PME, capacités et stratégie

Abstract

The dynamic and turbulent nature of the business environment has brought back into focus questions about strategic intelligence as an essential foundation for anticipation and risk management through artificial intelligence. In this environment, the question of the survival and prosperity of SMEs in such a context, in terms of monitoring and processing huge volumes of data using tools such as artificial intelligence, becomes imperative. The vulnerability of SMEs to environmental uncertainty is one of the key motivations for this research. This work aims to demonstrate and analyze the challenges of strategic monitoring and artificial intelligence for SMEs. To achieve this research objective, we adopt a primarily narrative approach that will critically review the literature on strategic monitoring and artificial intelligence. Next, we will demonstrate the place of SMEs as a field of research in strategic monitoring and AI, and finally, we will identify the challenges of strategic monitoring and artificial intelligence for SMEs.

Keywords: strategic monitoring, artificial intelligence, SMEs, capabilities, and strategy

Introduction

L'arrivée du "machine learning", mais surtout du "deep learning" et aujourd'hui de Deepseek ou de chatGPT et bien d'autres outils, a donné un coup d'accélérateur assez impressionnant aux débats sur les impacts de l'intelligence artificielle dans l'écosystème mondial. L'intelligence artificielle affecte de nos jours de nombreux secteurs tels que la santé, le secteur bancaire et financier, le transport, le commerce, l'industrie, le droit, l'éducation etc. En effet, le monde assiste à une révolution technologique majeure, portée par l'Intelligence Artificielle (IA). On remarque que de nombreux pays embrassent cette technologie pour améliorer leur compétitivité. Cependant, malgré sa pleine croissance dans de nombreux pays à travers le monde, beaucoup d'entreprises en accusent encore de retard. Il convient à noter que les entreprises peinent encore à se doter de cadres cohérents pour encadrer les usages de l'IA, notamment en termes de transparence algorithmique, de traçabilité des décisions, et de gestion des biais. Ce constat est renforcé par les propos récents de Dara Khosrowshahi, PDG d'Uber, qui admet que la majorité de ses collaborateurs ne maîtrisent pas encore les outils IA mis à leur disposition (Business Insider, 2025).

Or, les entreprises qui utilisent le plus d'intelligences artificielles comme Amazon, Facebook, Google, Uber et Apple occupent par ailleurs des positions concurrentielles très solides. L'IA actuelle produit des modèles prédictifs puissants dans différents domaines (transport, éducation, santé etc.). Selon une étude McKinsey (The state of AI in early 2024), 72 % des organisations mondiales ont intégré l'IA dans leurs opérations en 2024, contre 55 % trois ans plus tôt. Cette technologie transforme déjà radicalement la manière de produire, d'interagir ou de décider. Un nombre considérable d'études montrent que l'intégration d'outils d'IA dans le processus de veille stratégique (veille concurrentielle par exemple) peut améliorer la prise de décision stratégique en facilitant la collecte et l'analyse des informations pertinentes à partir d'une quantité énorme de données et de sources diverses (Qian et al., 2024 ; Alafi et al., 2024 ; chakraborti et Dey, 2019). Ce faisant, le fait de disposer d'informations pertinentes grâce à un dispositif de surveillance et veille performant pour prendre les bonnes décisions et élaborer sa stratégie devient un avantage compétitif majeur non seulement pour les grandes entreprises mais aussi et surtout pour les PME. Ces dernières doivent beaucoup développer des ressources et de compétences spécifiques afin de se démarquer de géants en mettant en place un système de surveillance et de veille agile et dynamique. La technologie ne reste pas immobile, donc l'IA a progressivement évolué d'un logiciel coûteux et mystérieux réservé à une élite à une solution accessible. Aujourd'hui, même les petites entreprises et les startups avec des budgets limités peuvent l'utiliser. Bien que l'intelligence artificielle soit loin d'être omnipotente et ait des limites, il est difficile de trouver une industrie où elle n'apporte pas de véritables avantages.

Pour surmonter ces défis, les PME doivent avoir une vision stratégique claire, investir dans la formation et le développement des compétences, sensibiliser et impliquer les employés, et encourager une culture d'innovation (Bostrom & Yudkowsky, 2024).

Dans cette perspective, si de grandes entreprises (comme Apple, Facebook, Amazon, Google etc.), qui ont mis en place une activité de surveillance de l'environnement et de veille stratégique, ont suivi une courbe exponentielle de leur croissance ; on note par contre que l'environnement de ces entreprises est devenu de plus en plus complexe, instable et imprévisible. De ce fait, l'intégration de l'intelligence artificielle dans le processus de veille stratégique implique le recours à plusieurs outils. Mais, la question qu'on se pose est celle de savoir comment les entreprises, en particulier les PME, peuvent-elles tirer un avantage stratégiquement concurrentiel à travers l'usage de ces méthodes et outils? Cet article explore et décrit ce lien existentiel entre la veille stratégique et l'intelligence artificielle au sein des PME en mettant en avant l'intérêt, les défis et les enjeux de cette pratique pour les PME, d'où l'orientation de notre recherche sur la veille stratégique et intelligence artificielle : quels enjeux pour les PME d'aujourd'hui et de demain ? Pour y mener à bien cette recherche, nous allons présenter l'approche théorique de la veille stratégique et de l'intelligence artificielle, d'analyser les PME comme champs d'intérêt pour l'étude de veille stratégique et de l'IA, de présenter L'IA comme outil de veille stratégique, véritable enjeu majeur de prise de décision stratégique au sein de PME et en fin de ressortir quelques enjeux liés à la pratique de l'IA dans le processus de veille stratégique au sein des PME.

1-Approche théorique de la veille stratégique et de l'intelligence artificielle

1.1-Veille stratégique (Vs) : Qu'est-ce que c'est ?

Selon Rouach (1996), la veille se décrit comme l'ensemble des techniques visant à organiser de façon systématique la collecte, l'analyse, la diffusion de l'exploitation des informations utiles à la sauvegarde et à la croissance des entreprises. Pour Lesca (1995), la veille stratégique est le processus par lequel l'entreprise se met à l'écoute prospective de son environnement dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunité et de réduire son incertitude. Martinet et Ribault (Martinet et Ribault, 1989) distinguent quatre types de veille qu'ils calquent sur les cinq forces de l'univers de la concurrence selon Porter (M. Porter, 1985). Il s'agit de la veille technologique (substituts et concurrence du secteur), la veille concurrentielle (entrants potentiels et concurrence du secteur), la veille commerciale (fournisseurs et clients), et la veille environnementale (le reste de l'environnement). Ces auteurs s'accordent à différencier ces différents types de veille qui constituent globalement la veille stratégique. Fondamentalement, la veille stratégique est perçue comme étant une démarche anticipative de recherche et de

recueil d'informations relatives aux changements environnementaux, dans le but de diminuer l'incertitude liée à la démarche décisionnelle (Lesca, 1997).

1-1- 1-la Veille Stratégique : un levier de détection des opportunités et des menaces par les PME

Par essence, la veille stratégique de l'entreprise tend à réduire l'incertitude et les zones d'ombres. Elle apparaît à ce niveau fondamental pour les PME dans cet environnement incertain et très hyperconcurrentiel. Cette réduction fait que la stratégie délibérée s'éloigne de celle réalisée, en fournissant les informations pertinentes grâce à ses veilles permettant l'anticipation et la détection et l'interprétation des signaux faibles et précoces, en provenance de l'environnement de l'entreprise. La veille stratégique permet à l'entreprise d'être à ses aguets face aux mutations éternelles de son environnement concurrentiel où l'avantage se définit en terme de rapidité, de flexibilité et d'adaptabilité. Selon Elkaabi et *al.*, (2025) note que l'intégration de l'IA dans la veille concurrentielle a permis des progrès considérables, notamment une analyse affinée des entreprises, un traitement amélioré du contenu et des données, une évaluation des tendances, ainsi que la détection de signaux faibles. De ce fait, les entreprises peuvent s'adapter facilement aux changements de l'environnement, anticiper les tendances du marché et conserver leur avantage concurrentiel.

1-1-2-Veille stratégique : un Levier de la compétitivité de PME

La veille stratégique est le processus permettant aux entreprises surtout les PME opérant dans des environnements compétitifs, de renforcer leurs compétitivités. Pour Moinet (2006), la veille est plus globalement une habilité à comprendre finement et globalement un environnement complexe et à prendre la bonne décision.

Lesca (2003) présente la veille stratégique comme le processus collectif itératif par lequel des membres de l'entreprise(ou des personnes sollicitées par elle), traquent (perçoivent ou provoquent et choisissent) de façon volontariste, et utilisent des informations pertinentes concernant leurs environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire.

Par ailleurs, l'adjectif de stratégique accompagnant le concept de veille, indique pour Lesca, le fait que la veille concerne, les décisions qui engagent le devenir, l'évolution de l'entreprise à moyen et à long terme. Pateyron (1998) met aussi l'accent dans sa définition de la veille stratégique sur l'aspect de surveillance. En effet, la veille désigne la recherche de l'information grâce à une vigilance constante et une surveillance permanente de l'environnement pour des visées stratégiques. Pour Jakobiak et Dou (1992), la veille stratégique est l'observation et l'analyse de l'environnement suivies de la diffusion bien ciblées des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique.

Dans cette perspective, l'IA joue un rôle très fondamental et permet aux PME de détecter de nouvelles sources pertinentes d'information internes et externes nécessaires à la prise de décision. Le retour des utilisateurs des résultats de la veille, leurs commentaires, leurs choix en matière de validation (ou non) des signaux présentés, leurs réactions en termes de priorités, intérêts ou rejets sont autant de facteurs qui peuvent être interprétés et utilisés par une IA.

1-2- L'intelligence artificielle : un concept polysémique et polymorphe

Le champ de l'intelligence artificielle n'est pas aisé. Le terme est polysémique et polymorphe. Pour les uns, l'IA est présentée comme « l'automatisation des activités associée au raisonnement humain, telles que la décision, la résolution de problèmes, l'apprentissage... » (Bellman, 1978), ou encore comme la « discipline étudiant la possibilité de faire exécuter par l'ordinateur des tâches pour lesquelles l'Homme est aujourd'hui meilleur que la machine » (Rich et Knight, 1990). Selon Winston, 1992, il s'agit de « l'étude des mécanismes permettant à un agent de percevoir, raisonner, et agir ».

L'intelligence artificielle (IA) est une branche de l'informatique qui se concentre sur la création de systèmes informatiques capables de réaliser des tâches qui nécessitent normalement une intelligence humaine. En d'autres termes, l'IA vise à créer des machines qui peuvent raisonner, apprendre, planifier, percevoir, communiquer et agir de manière autonome.

Yann LeCun (2016) définit l'IA comme l'ensemble des techniques qui imitent l'intelligence humaine et permettent aux machines de reproduire des fonctions que l'on attribue aux humains : voir, se déplacer, trier et hiérarchiser des informations, comprendre un langage, prendre une décision. Chevalier et Dejoux (2021) identifient deux types d'intelligence artificielle : intelligence artificielle faible et intelligence artificielle forte. En effet, l'IA faible (ou intelligence non sensible) se distingue de l'IA forte (une machine dotée de conscience, de sensibilité et d'esprit) appelée également « intelligence artificielle générale » qui est une machine capable d'appliquer l'intelligence à tout problème (IA Forte) plutôt qu'à un problème spécifique (IA Faible).

De manière générale, il existe trois types d'intelligence artificielle :

- L'Intelligence Artificielle faible ou ANI (Artificial Narrow Intelligence) : c'est l'IA la plus courante et la plus répandue aujourd'hui. Elle est conçue pour effectuer des tâches spécifiques et limitées, telles que la reconnaissance vocale, la reconnaissance d'images ou la recommandation de produits en ligne. Elle n'a pas la capacité de penser comme un être humain.
- L'Intelligence Artificielle générale ou AGI (Artificial General Intelligence) : l'AGI est une IA qui possède une capacité de raisonnement et d'apprentissage similaire à celle d'un être humain. Elle est capable de résoudre des problèmes complexes, d'apprendre

de nouvelles tâches et de généraliser des connaissances d'un domaine à un autre. L'AGI est considérée comme une étape clé vers la création d'une IA capable de penser de manière autonome.

A cela s'ajoute l'Intelligence Artificielle super-intelligente ou ASI (Artificial Super Intelligence). L'ASI est une IA qui dépasse les capacités intellectuelles de l'être humain. Elle est capable de résoudre des problèmes complexes, de trouver des solutions à des problèmes que les humains ne peuvent pas résoudre et de se perfectionner de manière autonome. L'ASI pourrait potentiellement être utilisé pour résoudre des problèmes mondiaux complexes tels que le changement climatique et les maladies.

L'IA est capable d'analyser une quantité de données difficiles à appréhender pour l'être humain. Le développement d'une l'IA repose sur la disponibilité de données existantes, mais aussi sur la complexité de ces données et des tâches qu'elle entend prendre en charge. Selon Bouabdi (2024) elle est devenue un outil puissant dans le monde des affaires, offrant des solutions innovantes pour l'analyse des données, la prévision des tendances et l'optimisation des processus.

1-2-1-L'IA comme outil d'efficience ou d'effets d'expérience

Dans cette perspective, où les données sont peu complexes ainsi que les tâches, l'IA s'envisage comme une nouvelle étape du phénomène d'automatisation grâce au "machine learning", créant de nouveaux types d'artefacts. De ce point de vue, l'IA constitue souvent une forme de capitalisation de l'expérience de l'entreprise et accélère l'atteinte des effets d'expérience et la baisse du coût moyen de production que la courbe d'expérience traduit. Dès lors, ces nouveaux automates servent idéalement des stratégies de domination par les coûts, accélérant leur baisse sur des opérations comme la logistique et la gestion d'entrepôts, le merchandising, la gestion de l'expérience client en ligne.

1-2-2-L'IA comme outil stratégique de fidélisation des clients

La fidélisation des clients au sein des PME est un gage de prospérité et de pérennité. Aussi bien qu'ils sont fidèles, ils contribuent au renforcement de la performance commerciale des entreprises. A cet effet, en personnalisant et fluidifiant l'expérience du service, l'IA devient un outil fondamental des stratégies de fidélisation. L'automatisation s'appuiera notamment sur les capacités d'apprentissage des habitudes des clients et facilite la personnalisation du service en créant une interaction systématique avec les clients de l'entreprise. Ce sont les cas par exemple des entreprises comme Amazon et Google qui créent systématiquement une expérience client la plus fluide possible via L'IA. Le client interagit automatiquement avec un automate (assistant) pour répondre à ses préoccupations.

1-2-3-L'IA comme outil facilitateur de l'action humaine

Même si l'IA facilite la collecte et le traitement de données sans la présence humaine, il convient de relever que sans l'action humaine, il serait très difficile de les rendre praticables. Dans ce type d'usage, au regard de la complexité des tâches que font face les PME avec des moyens parfois limités ; l'analyse, l'interprétation des informations utiles et la diffusion des résultats susceptibles à une prise de décision utile doivent reposer sur une expertise humaine. Dans le secteur de la santé, le cas typique est celui du diagnostic médical en radiologie. Il est, ainsi, envisageable d'utiliser l'IA pour faciliter le diagnostic de certaines pathologies. Mais, il n'en demeure pas moins de laisser le diagnostic final à la machine, dans la mesure où la décision affecte directement la personne. En effet, l'IA complète l'action humaine et peut l'aider à faciliter certaines tâches.

1-2-4-L'IA comme outil d'aide à la créativité humaine

Utiliser l'IA pour l'innovation est très certainement l'usage qui suscite le plus d'attentes dans certaines industries, comme l'industrie pharmaceutique, De tels usages pourraient potentiellement se révéler disruptifs, dans la mesure où ils modifieraient profondément les processus de création de valeur.

1-2-5-L'IA comme outil d'aide à la prise de décision

Pour conduire l'entreprise, il faut s'informer, analyser, organiser, établir des projets, lancer des actions, en un mot décider et décider sans cesse. La maîtrise quantitative des flux informationnels et l'information spécialisée sont à la base de l'activité stratégique, l'élaboration de la stratégie se faisant à partir d'une connaissance précise de l'environnement. : Pour Jakobiak et Dou (1992) la veille stratégique est l'observation et l'analyse de l'environnement suivies de la diffusion bien ciblées des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique. Au-delà de ce que l'on retient comme définition d'une décision stratégique, les méthodes actuelles utilisées dans le développement de l'IA, qu'elles relèvent du « machine learning ou du deep learning », reposent toutes sur des jeux de données nécessaires à l'entraînement en vue de construire un modèle prédictif. L'IA permet une diffusion encore plus ciblée des résultats de la veille en tenant compte des profils et attentes de chaque individu, et une réaction automatique suite à l'analyse des réseaux sociaux. L'utilisation de l'IA donne aux entreprises un sérieux avantage concurrentiel. Grâce aux nouvelles technologies, les décisions peuvent être prises sur la base de données plutôt que sur l'intuition, les suppositions et les hypothèses non confirmées. Son intégration offre aux entreprises un avantage concurrentiel et les aide à identifier les opportunités et les menaces émergentes sur le marché (Alafi et al., 2024).

1-2-6-Ce que l'IA n'est pas

Certes, l'intégration de l'IA dans la veille stratégique révèle des opportunités significatives en matière de prise de décision améliorée, de personnalisation avancée (adaptation de la collecte et l'analyse des données aux besoins spécifiques) et une proactivité accrue, il convient de relever que l'IA n'est pas :

- Un outil de substitution de l'homme à
- prise de décision
- Un être humain pensant et réfléchissant mais un automatisant-exécutant car en matière commerciale par exemple l'humain reste un facteur important.
- Un outil de gestion des conflits complexes mais un facilitateur
- Un outil donateur d'intelligence mais un stimulateur de l'intelligence humaine

En réalité, Au-delà de la collecte des données, c'est la capacité à modéliser celles-ci qui forme le fondement d'une IA. Du point de vue organisationnel (Kretschmer et Khashabi, 2020), souligne que déployer les techniques de l'IA nécessite de rassembler des compétences et des ressources spécifiques (Rock, 2019).

D'un point de vue technique, le déploiement de l'intelligence artificielle repose à ce jour sur trois alternatives principales :

- Utiliser une solution prête à l'emploi proposée par des éditeurs spécialisés comme la détection de fraude dans l'assurance ou l'optimisation des enchères dans la publicité en ligne ;
- S'appuyer sur des offres sur étagère proposées par les géants du numérique (Amazon, Microsoft, IBM, Alibaba) ou des start-up spécialisées, reposant sur des modèles de traitement qu'il faut affiner avec des données internes ;
- Construire sa propre solution à partir des briques en libre-service pour créer ses propres modèles tout en exploitant les architectures techniques des acteurs du cloud (Amazon, Microsoft, Google).

Les conséquences stratégiques de ce choix entre ces trois alternatives sont importantes. En effet, dans le premier cas, l'entreprise possèdera les mêmes outils que ses concurrents et ne pourra pas bâtir une offre différenciant sur cette base. Elle ne pourra être qu'au standard du marché. Dans le second cas, la qualité des données internes est fondamentale pour bâtir des modèles prédictifs fiables, ce qui nécessite une parfaite gestion de la chaîne de valeur de la donnée. Dans le troisième cas, le rôle des compétences spécialisées se révèle crucial dans la capacité à créer des modèles spécifiques à l'entreprise. En abordant la gouvernance de L'IA, on s'interroge : faut-il utiliser l'IA ? Comment rivaliser avec des IA concurrentes ? Faut-il utiliser des IA disponibles sur le marché ? Comment les utiliser dans le cas spécifique de l'entreprise ?

Jusqu'où les utiliser ? Car des problèmes d'éthiques dans l'utilisation de données pour la prise de décision doivent amener les entreprises à développer la culture de transparence, d'équité, de la non malfeasance, de responsabilité, de liberté et d'autonomie, de confiance et de dignité pour garantir leur image.

Ainsi, l'IA actuelle fournit le plus souvent des avantages d'ordre tactique plutôt que stratégiques. Le déploiement de telles technologies repose sur de larges jeux de données, véritables ressources stratégiques, souvent mal appréhendées par les entreprises. Son usage nécessite que l'entreprise en dispose des ressources et compétences clés.

2- Les PME comme champs d'intérêt pour l'étude de veille stratégique et de l'IA

Les chercheurs qui s'intéressent à l'étude du fonctionnement des organisations le font souvent dans le contexte de la grande entreprise, qui dispose généralement de beaucoup de ressources pour développer et appliquer des concepts de gestion susceptibles d'améliorer leur prise de décision stratégique.

Grâce à de nombreux écrits et travaux de recherche portant sur la grande entreprise, on peut prétendre à une meilleure compréhension du fonctionnement de celle-ci dans plusieurs domaines liés à la gestion ; système d'information, stratégie, structure, contrôle etc. L'entreprise de plus petite dimension n'a pas retenu l'intérêt des chercheurs en Sciences de gestion.

Les recherches sur les PME ont permis de les catégoriser en fonction des pays et des professions. Ainsi, on peut les classer en TPE (Très Petites Entreprises) pour un effectif compris entre 1 et 10 personnes, les PE (Petites Entreprises) entre 10 et 50 personnes, et les ME (Moyennes Entreprises) entre 50 et 250 personnes (Marchesnay, 1991). Selon une définition de l'INSEE (2019), « les Petites et Moyennes Entreprises sont celles qui, d'une part, occupent moins de 250 personnes, d'autre part, ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros. Elles incluent les catégories des micro-entreprises qui occupent moins de 10 personnes et ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros ».

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) sont l'épine dorsale de l'économie africaine, car elles représentent plus de 90 % des entreprises et emploient approximativement 60 % des travailleurs, dont beaucoup de femmes et de jeunes (Banque mondiale, 2016). (Base de données de la Banque Mondiale sur le développement des PME en Afrique)

Cependant, plusieurs domaines de la gestion sont encore sous-exploités notamment en matière de veille stratégique et de l'IA. Dans toutes les économies occidentales, les petites et moyennes entreprises jouent un rôle capital. Au Cameroun, par exemple, Près de 99% des entreprises tous secteurs confondus sont des petites et moyennes entreprises, constituent le moteur de l'activité

commerciale et de la création d'emplois et forment en quelque sorte l'épine dorsale de l'économie du pays. Aujourd'hui, la moitié des emplois du secteur privé et presque de la production de ce même secteur sont attribuables aux PME. Ces statistiques justifient de porter un intérêt à l'étude de ces entreprises puisqu'elles constituent une part importante de notre économie. Par ailleurs, la survie et la prospérité des PME dépendent, en partie, de la qualité des informations ou de données dont elles disposent pour prendre de décisions fiables et utiles.

Ainsi, malgré la pluralité des informations disponibles aux PME concernant leur environnement et leurs activités, des études montrent que la grande majorité des PME utilisent les informations dans la planification et la prise de décision. Dans cet environnement, les PME doivent renforcer en permanence leur veille stratégique et dans certaines mesures, développent de l'IA pour faciliter le traitement des données (par exemple un Big data) en vue de prendre de décision.

3- L'IA comme outil de veille stratégique : enjeu majeur de prise de décision stratégique au sein de PME

Selon Farooq et al. (2024), l'IA permet aux entreprises de prendre des décisions informées et de planifier à long terme avec plus de précision. De ce fait, la veille stratégique, en tant que processus, aide, dans cette prise de décision, à fournir des informations fiables et proactives. Mais, la relation entre la veille stratégique et l'IA est indéniable car il s'agit dans ce de figure en matière de prise de décision stratégique d'une relation de complémentarité et non de substitution. A cet effet, l'IA apparaît comme outil facilitateur à la prise de décision stratégique en réduisant le coût de recherche, de collecte et de traitement de l'information. Face à cet usage, l'homme reste l'acteur principal et non un observateur. De ce fait, l'IA actuelle produit des modèles prédictifs puissants dans différents domaines (vision, langage, etc.). Mais, les récents progrès pourraient laisser penser que de tels modèles pourraient trouver une application dans la prise de décision stratégique, voire prendre les décisions stratégiques elles-mêmes lorsqu'on les utilise dans un conseil d'administration. Mais ceci nécessite de définir la nature stratégique d'une décision de l'entreprise, ce qui reste encore largement débattu au sein de la recherche en management stratégique depuis de nombreuses années. Il apparaît difficile dans de telles perspectives de considérer qu'une IA quelconque puisse jouer un rôle dans la décision stratégique elle-même.

Lesca (1994), la veille stratégique réduit l'incertitude pour les gestionnaires en leur fournissant des informations proactives, destinées à répondre à un besoin décisionnel spécifique. Elle vise également à identifier proactivement les opportunités et détecter, voire transformer les risques en opportunité (Toit, 2016). La finalité de la veille stratégique s'étend également au soutien de la prise de décision (Guechtouli, 2014)

Bâtir une IA capable de prendre des décisions stratégiques pour l'entreprise nécessite donc d'avoir accès à un très large spectre de données suffisamment variées et pertinentes pour bâtir un modèle stratégique. Or l'essence même de la prise de décision stratégique est définie par un manque d'informations, une incertitude élevée et une forte interdépendance avec les acteurs de la décision. Car, il faut tenir compte des qualités essentielles de données ou des informations fournies par l'IA qui doivent être pertinentes, fiables, actuelles, utiles, précises, sécurisées et intelligibles. En effet, l'IA peut aider les PME à prendre des décisions plus éclairées en exploitant les données pour identifier les tendances, les opportunités et les risques (Christensen, 2024).

Cependant, les modèles prédictifs sont limités par le fait qu'ils reposent sur des données du passé dont on sait qu'il ne se reproduit pas (Broussard, 2018). La veille stratégique joue un rôle essentiel dans la surveillance de l'environnement externe et interne des organisations, visant à repérer les informations appropriées pour les décideurs, afin d'optimiser leurs prises de décisions. Les systèmes d'IA sont conçus pour utiliser des algorithmes sophistiqués afin de [traiter des datas complexes](#), apprendre de ces données et s'améliorer avec le temps.

4- L'IA ne crée ni invente mais stimule et facilite ce que l'humain a fait ou fait.

Même s'il existerait aujourd'hui ou demain une Intelligence Artificielle super-intelligente qui dépasserait les capacités intellectuelles de l'être humain; capable de résoudre des problèmes complexes, de trouver des solutions à des problèmes que les humains ne peuvent pas résoudre et de se perfectionner de manière autonome. L'IA est, avant tout, la capacité des machines à effectuer des tâches typiquement associées à l'intelligence humaine tels que l'apprentissage, le raisonnement, la résolution du problème et la prise de décision.

Selon, Bory (2020), on peut parler de l'intelligence hybride qui est le moteur de la veille de demain et pourra combiner les intelligences individuelles, les intelligences collaboratives et les intelligences artificielles. Ainsi, les futurs professionnels ne doivent seulement être formés à l'intelligence artificielle, pour être capable d'en développer, mais d'en créer une nouvelle forme d'intelligence hybride. Les différents tests mis sur pied, consistant à évaluer les capacités d'une IA à imiter certains comportements et raisonnement humain à savoir les tests de l'étudiant, du café, de Turing, d'embauche etc. Il convient de noter qu'il s'agit de l'imagination humaine qui crée et invente et dans une certaine mesure le vulgarise sous formes d'outils parmi lesquels nous avons l'IA.

L'intelligence artificielle (IA) n'est pas neuve (Borry, 2020), mais les importants développements de ces dernières années, notamment en matière de "deep learning", offrent de nombreuses opportunités pour rendre la veille encore plus efficace en automatisant certaines tâches ou en assistant le veilleur dans l'exécution de celles-ci.

C'est un domaine de l'informatique qui tente de comprendre l'intelligence et de produire une nouvelle machine intelligente qui pense, répond et exécute des tâches en fonction des données qui y sont introduites, tout comme le font les humains. Certaines des activités associées à l'IA sont techniques et spécialisées, telles que la robotique, la reconnaissance vocale, la reconnaissance d'images, le traitement du langage naturel, la résolution de problèmes, etc.

5- Quelques enjeux liés aux pratiques de la veille et de l'intelligence artificielle

5-1-Les enjeux scientifiques relatifs à l'amélioration de la technologie

La mise à disposition d'un très grand nombre de données, notamment avec la politique d'open data (libre accès de données numériques publiques), a permis d'engager une véritable dynamique d'innovation qu'il convient de poursuivre et d'intensifier. Il faut, cependant, veiller à éviter que la technologie ne reste aux mains de quelques gros acteurs privés qui se retrouveraient en situation de monopole. Les entreprises, surtout les PME, qui souhaiteraient mettre sur le marché des produits innovants se trouvent confrontées à une pénurie d'offres de compétences et de ressources. Les PME devraient, cependant, pouvoir bénéficier d'accompagnement important pour intégrer des solutions d'intelligence artificielle qui leur permettent d'augmenter la productivité et enrichir leur offre. Les nouvelles avancées technologiques permettent d'automatiser des tâches jusqu'alors réalisées souvent péniblement par l'homme, simplifiant la gestion des stocks et la manutention, avec un retour sur investissement assez rapide.

5-2-Les enjeux économiques liés au développement des usages sectoriels et à l'émergence de start-ups

Il n'y a pas une IA mais des solutions d'IA répondant à des besoins exprimés dans tel ou tel secteur. La maîtrise de solutions d'IA adaptées à chaque secteur d'activité est un enjeu de souveraineté plutôt que d'importer ces nouvelles technologies. Il faut, à cet effet, encourager la création d'écosystèmes favorables au développement de start-ups capables de répondre aux besoins spécifiques des PME. Les start-ups jouent un rôle clé dans la diffusion de l'IA, en particulier auprès des PME. Elles peuvent proposer des solutions adaptées à des cas d'usage particuliers. L'IA peut être utilisée comme un outil d'analyse prédictive au service, par exemple, de la fonction marketing et bien d'autres fonctions de l'entreprise. Elle facilite aussi la personnalisation de l'offre en analysant les données clients pour comprendre leurs préférences et leur comportement d'achat. Plus classiquement, l'IA permet de proposer une assistance automatisée via des chatbots qui sont capables de répondre, 24h/24, aux questions les plus fréquemment posées et d'automatiser certaines tâches répétitives.

5-3-Les enjeux sociaux relatifs à l'accompagnement de la transformation de l'emploi.

Avec l'avènement de l'IA, de nombreux métiers peuvent être impactés, en particulier les métiers les moins qualifiés. Dans certains pays les plus avancés, on assiste à de signes flagrants d'une diminution imputable à un recours croissant à la robotisation et à l'automatisation des tâches des entreprises. Par contre, dans les pays les moins développés, la situation pourrait évoluer car le taux d'adoption de l'IA est encore relativement faible tandis que la technologie évolue rapidement. Quant aux professions les plus qualifiées, elles doivent s'adapter à l'adoption généralisée de modèles d'IA générative. En matière de recrutement, les IA génératives peuvent être des assistants précieux dans la rédaction d'offres d'emplois, en proposant un contenu optimisé en fonction des exigences du poste ou du profil recherché par l'entreprise.

5-4-Les enjeux environnementaux liés aux aléas climatiques

Les potentialités de cet outil ultra puissant sont très prometteuses pour faire des projections climatiques et avancer des propositions de sauvegarde de l'environnement. L'IA apparaît comme un outil précieux au service de la transition écologique. Une PME peut optimiser ses systèmes énergétiques, sa consommation d'eau, ses livraisons et déplacements grâce à des outils intégrant des systèmes d'IA. L'IA permet de comparer un très grand nombre de données contenues dans des documents multiples.

5-5- Les enjeux éthiques relatifs à la gestion responsable des données

Une première interrogation concerne la perte de la maîtrise d'usage face à une source de données multiples. A cet effet, l'IA peut optimiser les bénéfices de cette technologie tout en minimisant ses risques pour les droits humains et la dignité. Comment continuer à maintenir un haut degré d'expérience lorsque les machines exécutent seules de plus en plus de tâches ? Et faut-il laisser une IA parfaitement entraînée prendre des décisions sans intervention humaine réfléchie ? S'agissant plus particulièrement des IAG, on craint qu'elles ne soient exploitées à des fins malveillantes voire criminelles, et permettent la propagation de fausses informations et la création de contenus falsifiés (hypertrucage ou deepfake). Aujourd'hui, il apparaît urgent de recadrer cette révolution technologique afin que l'usage soit de manière éthique et responsable. Etant donné que l'IA n'est pas une personne juridique, la responsabilité en cas d'erreur pourrait incomber aux utilisateurs ou aux concepteurs. Ces derniers doivent veiller à un usage éthique qui ne ternit pas l'image des vies privées des individus. C'est dans cette perspective qu'aujourd'hui, on exige aux utilisateurs qui peuvent être les entreprises une formation à l'utilisation de l'IA (IA Act, 2025)

5-6-Les enjeux juridiques liés à la transparence, la responsabilité et aux droits d'auteur

Dans les pays développés, des règles ont été définies pour réguler certains usages de l'IA mais en Afrique particulièrement, on est toujours à la traîne. Or, les textes sur l'usage de l'IA permettraient aux PME d'être protégées par des personnes malveillantes. Cependant, l'évolution technique est si rapide qu'elle menace d'obsolescence du cadre législatif traditionnel, des règles, souvent complexes. Dans ce contexte, il apparaît légitimement inquiétant pour les PME de mettre en place un système de veille juridique adapté à l'usage de cet outil. Ce faisant, les PME doivent s'assurer de la conformité de leurs pratiques avec des réglementations en vigueur en constante évolution, en particulier celles relatives à la protection des données personnelles aux droits d'auteurs. Elles doivent garantir une certaine transparence dans l'usage de l'IA. La recherche d'une meilleure transparence poursuit deux impératifs visant à tracer les dysfonctionnements et à déterminer sur qui faire peser la responsabilité en cas de dommage.

En somme, il apparaît, alors urgent, pour les PME de mettre en place au sein de leurs activités des mécanismes pratiques d'usages de l'IA afin de pouvoir leur permettre d'être plus compétitives et plus performantes dans leur prise de décision. Car, l'IA transforme la veille stratégique en un processus proactif, autonome et prédictif. En effet, au regard de l'impératif qu'exige l'avancée de NTIC, du caractère incertain et dynamique de l'environnement, Il est évident que l'entreprise contemporaine opère dans une incertitude voire insaisissable qui influe quotidiennement sur ses diverses décisions et actions. Aujourd'hui, être informé, pour l'entreprise de ce qui se passe à l'extérieur, revient à mettre en place des processus destinés à la recherche et à la collecte des informations relatives aux divers événements susceptibles de survenir ou de se produire dans un horizon temporel bien déterminé ou indéterminé. Pour ce faire, les PME doivent se réveiller et penser que la veille de demain ne se limitera plus à la surveillance en recueillant des informations mais qu'elle relèvera plus de l'anticipation et/ou de la prévision d'où le recours à des modèles prédictifs.

REFERENCES

- Alafi, K.K.; Ismaeel, B.; Almarshad, M.N.; Al-habash, M.A.; Al-Aqrabawi, R. (2024), Analysis of Competitive Intelligence in Retail Management in The Jordanian Market from the Consumer's Perspective. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 13, 24–38.
- Badau, H. M., (2025). The ethics of IA, vol 5, DOI : 101002/9781394411368.
- Bory, M., (2020). *IA et veille opportunités et menaces*, cahiers de documentation, pp 29-32.
- Bostrom, N. et Yudkowsky, E., (2024). *L'éthique de l'intelligence artificielle*. Presses Universitaires de Cambridge.
- Bouabdi, O., (2024). Quand l'IA remplace les décideurs : approche analytique, *African scientific journal*, vol3, N°27, pp.0254-0267.
- Briquet, L., Jacob J., Lambert, E.A., (2024). IA et responsabilité juridique, *Revue française d'économie*, vol 39, N°2, pp. 59-120.
- Chakraborti, S.; Dey, S. (2019) Analysis of Competitor Intelligence in the Era of Big Data: An Integrated System Using Text Summarization Based on Global Optimization, *Business and information systems engineering*, 61, 345–355.
- Chevalier, F. et Dejoux C., (2021). *Enjeux numériques Annales des Mines*, N°15, septembre 2021, Annales des Mines.
- Christensen, C. M., (2024). Le dilemme de l'innovateur : Quand de nouvelles technologies font échouer de grandes entreprises. *Harvard Business Review*, Press.
- Elkaabi A., Mamouny A. and Elmaallam M., (2025), The Impact of Artificial Intelligence Tools on the Competitive Intelligence Process: A Systematic Literature Review, *international conference on circuit, systems and communication*, 7 pages.
- Farooq M., Yen Y. Y., Buzdar Q. H., et Qureshi A. Q., (2024). Exploring the Research Landscape of Artificial Intelligence Integration with Business Management: A Bibliometric Analysis from 1994-2024, *journals of logistics , informatics and service science*, vol.11, N°4, pp. 166-179.
- Hermel L.,(2001). *Maîtriser et pratiquer la veille stratégique*, Paris, Afnor.
- Indexe report, *Intelligence Artificielle : tendances, chiffres clés et perspectives*, université de stanford, Juillet 2025.
- Jakobiak F. et Dou H. (1992). *La Veille Technologique, l'information scientifique, technique et industrielle*, Dunod, Paris.

- Kretschmer T. & Khashabi P., (2020). Digital Transformation and Organisation Design. An Integrated Approach, *California Management Review*, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3437334>.
- Lesca H. (1994), Veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche, *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, SG, n°20, p 31-50.
- Lesca H., (2003), Veille stratégique, la méthode L.E.SCANning®.Ed. ems, *Management et Société*, France, 190 p.
- Lin, S. J. (2021). Integrated Artificial Intelligence and Visualization Technique for Enhanced Management Decision in Today's Turbulent Business Environments. *Cybernetics and Systems*, 52(4), 274–292.
- Massachusetts, M., et Broussard M.,(2018), *Artificial Unintelligence: How Computers Misunderstand the World*, MIT Press.
- Naneche F., la veille stratégique au sein de l'entreprise : quelques repères, *Revue Économie, Gestion et Société*, N°6 juin 2016, pp. 16.
- Pateyron C., La veille stratégique, *Economica*, 1998, p-13.
- Qian, Y.; Ling, H.; Meng, X.; Jiang, Y.; Chai, Y.; Liu, Y. (2024), Voice of the Professional: Acquiring competitive intelligence from large-scale professional generated contents, *journal of bussiness research*, 180, 114719.
- Rock D. (2019), "Engineering Value: The Returns to Technological Talent and Investments in Artificial Intelligence," unpublished working paper, MIT Sloan School of Management, Cambridge.
- Yan Lecun, Apprentissage profond, une révolution de l'IA, *la lettre du collègue de la France*, 41, 2016, P13.