

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت  
القلعة

## MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master en « Master en Entrepreneuriat et Management de Projets »

**L'intelligence artificielle et son apport à la veille  
stratégique**

**Cas : SIMODECO**

Élaboré par :

CHABA Mohamed Abdessalem

Encadré par :

Pr. Mustapha AMOKRANE

**Année Universitaire 2024/2025**

## RESUME

Ce mémoire explore l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques de veille stratégique au sein de SIMODECO, une entreprise spécialisée dans la production de chaises, de tables et de meubles. Face à un environnement concurrentiel en constante évolution, l'IA se positionne comme un levier stratégique pour améliorer la réactivité, l'anticipation et la prise de décision.

L'objectif principal de cette recherche est de démontrer comment l'IA peut transformer les processus de veille chez SIMODECO, en optimisant la collecte d'informations, l'analyse prédictive et le suivi des tendances du marché. La méthodologie adoptée repose sur une approche qualitative, combinant des entretiens semi-directifs avec les cadres de l'entreprise et une analyse approfondie des données via le logiciel NVivo. Cette méthode a permis de faire émerger des thèmes clés relatifs à l'impact de l'IA sur l'optimisation stratégique.

Les résultats révèlent que l'intégration de l'IA chez SIMODECO permet une meilleure anticipation des fluctuations du marché, une identification proactive des signaux faibles, ainsi qu'une accélération du processus décisionnel. En outre, le concept de *veille augmentée* se distingue comme une évolution majeure, offrant une surveillance en temps réel et une capacité d'adaptation stratégique accrue. Ces améliorations renforcent la compétitivité de l'entreprise tout en optimisant ses choix stratégiques.

Les recommandations formulées visent à consolider cette transformation digitale, en mettant l'accent sur la formation des équipes, l'amélioration de la gouvernance des données et l'intégration progressive de technologies prédictives. Cette transition vers une veille stratégique augmentée positionne SIMODECO comme un acteur résilient et innovant sur son marché.

**Mots-clés** : Intelligence artificielle, Veille stratégique, Veille augmentée, Analyse prédictive, SIMODECO, Prise de décision.

## ABSTRACT

This thesis explores the integration of Artificial Intelligence (AI) into strategic intelligence practices within SIMODECO, a company specializing in the production of chairs, tables, and furniture. In the face of an ever-evolving competitive environment, AI is emerging as a strategic lever to improve responsiveness, anticipation, and decision-making processes.

The main objective of this research is to demonstrate how AI can transform intelligence processes at SIMODECO by optimizing information collection, predictive analysis, and market trend monitoring. The adopted methodology is based on a qualitative approach, combining semi-structured interviews with company executives and in-depth data analysis using NVivo software. This method made it possible to identify key themes related to the impact of AI on strategic optimization.

The results reveal that the integration of AI at SIMODECO enables better anticipation of market fluctuations, proactive identification of weak signals, and accelerated decision-making processes. Moreover, the concept of *Augmented Intelligence* stands out as a major evolution, offering real-time monitoring and enhanced strategic adaptability. These improvements strengthen the company's competitiveness while optimizing its strategic choices.

The recommendations formulated aim to consolidate this digital transformation by focusing on team training, improving data governance, and gradually integrating predictive technologies. This transition to augmented strategic intelligence positions SIMODECO as a resilient and innovative player in its market.

**Keywords:** Artificial Intelligence, Strategic Intelligence, Augmented Intelligence, Predictive Analysis, SIMODECO, Decision Making.

## الملخص

تتناول هذه المذكرة دراسة إدماج الذكاء الاصطناعي (IA) في ممارسات اليقظة الإستراتيجية داخل شركة SIMODECO المتخصصة في إنتاج الكراسي والطاولات والأثاث. في ظل بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، يعتبر الذكاء الاصطناعي رافعة إستراتيجية لتحسين الاستجابة، التوقع واتخاذ القرارات.

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار كيف يمكن للذكاء الاصطناعي تحويل عمليات اليقظة لدى SIMODECO من خلال تحسين جمع المعلومات، التحليل التنبؤي ومتابعة اتجاهات السوق. تعتمد المنهجية المستخدمة على مقارنة نوعية، تجمع بين المقابلات شبه الموجهة مع مدراء الشركة وتحليل معمق للبيانات باستخدام برنامج NVivo. سمحت هذه المنهجية بتحديد المواضيع الرئيسية المرتبطة بتأثير الذكاء الاصطناعي على التحسين الإستراتيجي.

كشفت النتائج أن إدماج الذكاء الاصطناعي في SIMODECO يمكن من تحسين التوقعات حول تقلبات السوق، تحديد الإشارات الضعيفة بشكل استباقي، وتسريع عملية اتخاذ القرار. علاوة على ذلك، يبرز مفهوم *اليقظة المعززة* كتطور رئيسي، حيث يوفر مراقبة في الوقت الحقيقي وقدرة أكبر على التكيف الإستراتيجي. هذه التحسينات تعزز من قدرة الشركة التنافسية وتدعم خياراتها الإستراتيجية.

تهدف التوصيات المقترحة إلى تعزيز هذا التحول الرقمي من خلال التركيز على تدريب الفرق، تحسين حوكمة البيانات، والاندماج التدريجي للتقنيات التنبؤية. هذا الانتقال نحو يقظة استراتيجية معززة يجعل من SIMODECO فاعلاً مبتكراً ومرناً في سوقها.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاصطناعي، اليقظة الإستراتيجية، اليقظة المعززة، التحليل التنبؤي، SIMODECO، اتخاذ القرار.

## REMERCIEMENTS

En cette phase exceptionnelle, je tiens à exprimer ma reconnaissance à Dieu pour m'avoir accompagné et soutenu tout au long de ce cheminement. Sa miséricorde et sa sagesse m'ont guidé à chaque étape, me donnant force et persévérance.

Je tiens, tout d'abord, à exprimer ma profonde gratitude à **Pr AMOKRANE Mustapha**, mon encadrant, pour son accompagnement précieux, sa rigueur scientifique, ses conseils éclairés et sa disponibilité tout au long de ce travail. Son expertise et son exigence ont grandement contribué à l'approfondissement de ma réflexion et à l'aboutissement de cette recherche.

Je souhaite également exprimer ma gratitude à l'ensemble de l'équipe de **SIMODECO** pour leur soutien indéfectible tout au long de cette étude. Leur disponibilité, leur accueil chaleureux et leur engagement constant ont grandement facilité l'avancement de ce travail. Leur expertise et leurs conseils précieux ont permis de mieux comprendre les réalités pratiques de l'intelligence artificielle appliquée à la veille stratégique.

Je tiens à remercier tout particulièrement mes collaborateurs qui ont pris le temps de partager leurs connaissances et leurs expériences, me permettant ainsi d'enrichir considérablement l'analyse menée dans ce mémoire. Leur transparence et leur ouverture ont été des atouts précieux pour l'aboutissement de cette recherche.

Je souhaite exprimer ma reconnaissance la plus profonde à mes parents pour leur soutien inconditionnel, leur patience, leurs sacrifices et leur foi en moi. Je dis merci du fond du cœur pour leur présence, leurs encouragements et leur amour tout au long de ce parcours universitaire.

J'adresse également mes plus chaleureux remerciements à tous mes amis et surtout à **CHABANI Aya** et à **BENMOUSSA Sabrina** pour leur soutien fidèle, leurs encouragements constants et leur présence bienveillante qui ont été d'une grande aide tout au long de ce parcours.

Ce mémoire est le fruit d'un travail personnel, mais il est aussi le reflet de la confiance, de l'accompagnement et de l'affection que j'ai reçus tout au long de cette belle aventure.

# TABLE DE MATIERE

<b>RESUME .....</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>II</b>
<b>المُلخَص .....</b>	<b>III</b>
<b>REMERCIEMENT .....</b>	<b>IV</b>
<b>TABLE DE MATIERE .....</b>	<b>V</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>X</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS.....</b>	<b>XI</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>L'accroche et intérêt du thème.....</b>	<b>3</b>
<b>Problématique .....</b>	<b>5</b>
<b>Sous questions .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Méthodologie de recherche.....</b>	<b>6</b>
<b>Terrain de recherche.....</b>	<b>6</b>
<b>Objectif de recherche .....</b>	<b>7</b>
<b>Plan du travail.....</b>	<b>8</b>
<b>CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE.....</b>	<b>9</b>
<b>Section 01 : Revue de la littérature .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. La veille stratégique comme levier d'aide à la décision .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.1. La prise de décision : une perspective théorique .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.2. Une utilisation encore limitée dans les organisations .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.3. Modèles explicatifs de la prise de décision .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.4. Les facteurs influençant la prise de décision.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2. Émergence et évolution de l'intelligence artificielle .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.1. Applications et enjeux organisationnels .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2. Limites, risques et questions éthiques.....</b>	<b>15</b>

1.2.3.	L'Intelligence Artificielle et les Innovations Organisationnelles .....	15
1.3.	Des études empiriques .....	17
1.3.1.	La veille stratégique traditionnelle au service de la performance organisationnelle .....	17
1.3.2.	L'intelligence artificielle comme levier de transformation de la veille stratégique .....	17
1.3.3.	L'émergence d'une gouvernance de l'IA : le rôle stratégique du Chief AI Officer	18
Section 02 : Fondements théoriques.....		21
2.1.	Le processus classique de veille stratégique (sans IA).....	21
2.1.1.	Définition de la veille stratégique .....	21
2.1.2.	Les objectifs de la veille stratégique.....	22
2.1.3.	Le rôle de la veille stratégique dans l'entreprise .....	24
2.1.4.	Le processus de veille stratégique .....	24
2.1.5.	Les étapes traditionnelles du cycle de veille stratégique .....	28
2.1.6.	Acteurs impliqués dans le processus de veille classique.....	32
2.1.7.	Limites du modèle classique face aux environnements complexes .....	33
2.2.	Transformation du processus de veille par l'intégration de l'IA.....	36
2.2.1.	Définition de l'Intelligence Artificielle (IA).....	36
2.2.2.	Le fonctionnement de l'Intelligence Artificielle.....	36
2.2.3.	Éléments historiques de l'Intelligence Artificielle .....	37
2.2.4.	L'intelligence artificielle : une technologie clé.....	40
2.2.5.	L'intelligence artificielle : vers une nouvelle ère de la veille stratégique	43
2.2.6.	L'intelligence artificielle et la décision stratégique .....	45
2.3.	Outils d'IA appliqués à la veille stratégique : étude comparative .....	46
2.3.1.	Présentation des principaux outils d'IA utilisés en veille.....	47

2.3.2.	Comparaison des performances : rapidité, précision, capacité prédictive	47
2.3.3.	Critères de choix d'un outil d'IA pour la veille en fonction des besoins organisationnels .....	48
	Conclusion du chapitre 01 .....	50
	<b>CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....</b>	<b>51</b>
	<b>Section 1 : Approche méthodologique .....</b>	<b>52</b>
1.1.	Posture épistémologique et paradigmes utilisés.....	52
1.1.1.	Justification du choix épistémologique .....	52
1.1.2.	Paradigmes scientifiques appliqués à l'étude.....	53
1.1.3.	Influence du paradigme sur la construction de la recherche .....	53
1.2.	Démarche méthodologique .....	54
1.2.1.	Choix de la démarche (inductive, qualitative) .....	54
1.2.2.	Typologie de la recherche (exploratoire, descriptive) .....	55
1.2.3.	Limites et biais potentiels de la démarche choisie .....	55
	<b>Section 2 : Méthodes et outils de collecte de données.....</b>	<b>57</b>
2.1.	Méthodes de collecte des données.....	57
2.1.1.	Entretiens semi-directifs avec les acteurs de veille stratégique.....	57
2.1.2.	Analyse documentaire (rapports internes, documents stratégiques)....	58
2.2.	Outils d'analyse des données .....	59
2.2.1.	Analyse qualitative (codage thématique, analyse de contenu) .....	59
2.2.2.	Utilisation de logiciels d'analyse (NVivo) .....	60
	<b>Section 3 : Présentation du cadre spécifique au cas étudié (SIMODECO).....</b>	<b>65</b>
3.1.	Contexte économique et organisationnel de SIMODECO.....	65
3.2.	Stratégie d'intégration de l'IA dans la veille stratégique .....	66
	<b>CHAPITRE 03 : DISCUSSION ET ANALYSE DES RESULTATS .....</b>	<b>68</b>
	<b>Section 1 : Analyse des résultats qualitatifs .....</b>	<b>69</b>
1.1.	Présentation des données collectées .....	69

1.2.	Codage et catégorisation des données.....	70
1.3.	Identification des thèmes principaux.....	71
	Thème 1 : Perception de l'IA dans les pratiques de veille stratégique .....	72
	Thème 2 : Adoption de l'IA et résistances internes .....	72
	Thème 3 : Impact sur la prise de décision stratégique.....	73
	Thème 4 : Collaboration humain-IA dans la veille stratégique .....	73
	Thème 5 : Compétences et formations nécessaires pour l'intégration de l'IA.....	74
	Thème 6 : Sécurité des données et gouvernance de l'information .....	75
	Section 2 : Discussion des résultats et implications pratiques .....	77
2.1.	Interprétation des résultats en lien avec la problématique.....	77
2.2.	Comparaison avec la littérature existante.....	78
2.3.	Implications pour la veille stratégique chez SIMODECO.....	79
2.4.	Recommandations pour l'intégration de l'IA.....	81
	CONCLUSION GENERALE.....	82
	BIBLIOGRAPHIE .....	82
	ANNEXES .....	82

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau N°1- 1: veille traditionnelle vs veille stratégique avec IA .....</b>	<b>19</b>
<b>Tableau N°1- 2: tableau comparatif entre veille stratégique et intelligence économique .....</b>	<b>35</b>
<b>Tableau N°1- 3: Tableau comparatif des outils de veille stratégique assistée par l'IA .....</b>	<b>49</b>
<b>Tableau N°2- 1: récapitulatif des étapes méthodologiques .....</b>	<b>61</b>
<b>Tableau N°2- 2: schéma de codage NVivo ( version simplifiée ) .....</b>	<b>63</b>
<b>Tableau N°2- 3: exemple de codage avec NVivo.....</b>	<b>64</b>
<b>Tableau N°3- 1: Matrice SWOT de l'IA chez SIMODECO .....</b>	<b>80</b>
<b>Tableau N°3- 2: Récapitulatif des Outils et Technologies Utilisés par SIMODECO ..</b>	<b>80</b>

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure N°1- 1: Le processus de veille, de l'information à la décision .....</b>	<b>25</b>
<b>Figure N°1- 2: Le processus de veille selon la norme AFNOR XP X50-053 .....</b>	<b>26</b>
<b>Figure N°1- 3: Le cycle de veille .....</b>	<b>28</b>
<b>Figure N°1- 4: Neurone biologique représenté en neurone formel - Frédéric Fürst...</b>	<b>37</b>
<b>Figure N°1- 5: Les 3 V du Big Data .....</b>	<b>40</b>
<b>Figure N°2- 1: organigramme méthodologique ( version verticale ) .....</b>	<b>61</b>
<b>Figure N°3- 1: nuage des mots représentatif des perceptions de l'IA dans la veille stratégique chez SIMODECO .....</b>	<b>70</b>
<b>Figure N°3- 2: diagramme à barres des fréquence des thèmes identifiés dans l'analyse qualitative (NVivo) .....</b>	<b>71</b>
<b>Figure N°3- 3: Répartition des thèmes identifiés lors de l'analyse qualitative (NVivo) .....</b>	<b>76</b>

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

Sigle / Abréviation	Signification / Explication
IA	Intelligence Artificielle
NVivo	Logiciel d'analyse qualitative de données
PME	Petite et Moyenne Entreprise
IBM	International Business Machines (entreprise)
AI	Artificial Intelligence (Intelligence Artificielle)
NLP	Natural Language Processing (Traitement du Langage Naturel)
ML	Machine Learning (Apprentissage Automatique)
RNN	Recurrent Neural Network (Réseau de Neurones Récurrents)
LSTM	Long Short-Term Memory (Mémoire à Long Terme)
Big Data	Ensemble massif de données numériques
KPI	Key Performance Indicator (Indicateur clé de performance)
Gafams	Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft (Géants du numérique)
BATX	Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi (Géants chinois du numérique)
EPEE	Écoute Prospective de l'Environnement Économique
AFNOR	Association Française de Normalisation
SO	Système d'Observation (dans le contexte de veille stratégique)
RGPD	Règlement Général sur la Protection des Données

CAIO	Chief AI Officer (Directeur de l'Intelligence Artificielle)
IBM Watson	Plateforme d'IA développée par IBM
Google AI	Plateforme d'IA développée par Google
Power BI	Outil de visualisation de données de Microsoft
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Analyse stratégique)
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (environnement)
SCF	Système Comptable Financier

**INTRODUCTION  
GENERALE**

Dans un univers de plus en plus numérisé, caractérisé par une avancée technologique incessante, il est impératif pour les entreprises de se conformer aux nouvelles tendances du marché afin de maintenir leur compétitivité et leur efficacité. L'intelligence artificielle (IA) s'est transformée en un outil stratégique pour optimiser l'efficacité organisationnelle tout en améliorant la prise de décision et l'anticipation des risques. Cette technologie, qui permet une automatisation poussée des processus de veille stratégique, contribue à une meilleure réactivité face aux mutations du marché et aux besoins croissants en matière d'innovation.

L'IA permet aujourd'hui aux entreprises de collecter, d'analyser et d'exploiter de vastes volumes de données en un temps record, offrant ainsi une vision claire et prédictive de l'évolution des marchés. Cette transformation numérique, accélérée par les récentes crises mondiales telles que la pandémie de COVID-19, a révélé l'importance stratégique d'une veille optimisée par les technologies d'intelligence artificielle.

En Algérie, les entreprises, notamment industrielles comme **SIMODECO**, se retrouvent face à un double défi : celui de s'adapter aux mutations technologiques tout en préservant leur compétitivité. Pour répondre aux exigences d'un marché globalisé et numérisé, SIMODECO explore l'intégration de l'IA dans ses pratiques de veille stratégique. Cette transition vise à anticiper les tendances du marché, optimiser les prises de décision et renforcer la sécurité des stratégies mises en place.

Ainsi, ce travail de recherche se concentre sur l'impact de l'intelligence artificielle sur la veille stratégique au sein de SIMODECO. L'objectif est de démontrer comment l'IA peut transformer les pratiques de veille, renforcer l'anticipation stratégique, et optimiser la prise de décision dans un environnement en constante évolution.

Ce mémoire s'articule autour de trois chapitres principaux :

- Le premier chapitre explore les fondements théoriques de l'intelligence artificielle, de la veille stratégique et de la veille augmentée.
- Le deuxième chapitre décrit la méthodologie adoptée pour cette étude, basée sur une approche qualitative et l'analyse des données collectées avec le logiciel NVivo.
- Le troisième chapitre analyse les résultats obtenus, en mettant en lumière l'impact de l'IA sur les pratiques de veille stratégique chez SIMODECO, ainsi que les perspectives d'amélioration.

À travers cette étude, nous chercherons à démontrer que l'intelligence artificielle, lorsqu'elle est intégrée de manière réfléchie et stratégique, peut transformer les pratiques de veille et offrir à SIMODECO un avantage concurrentiel durable.

## **L'accroche et l'intérêt du thème**

La veille stratégique assistée par l'intelligence artificielle représente une avancée majeure dans le secteur industriel. Des technologies comme le *Machine Learning* et le *Text Mining* permettent aux entreprises de transformer leurs méthodes de collecte et d'analyse de l'information. Aujourd'hui, des acteurs comme **SIMODECO** investissent dans des solutions innovantes pour automatiser leurs processus de veille et renforcer leur compétitivité.

Actuellement, des entreprises telles que **SIMODECO** sont à l'avant-garde de cette révolution technologique, en investissant dans des solutions innovantes pour automatiser les processus de veille stratégique et optimiser leurs prises de décision. Cette approche permet non seulement de renforcer l'efficacité organisationnelle, mais également de garantir une meilleure anticipation des risques et une adaptation rapide aux fluctuations du marché.

Cette transformation numérique, qui s'est accélérée avec les récents bouleversements économiques et sanitaires, a révélé l'importance cruciale d'une veille optimisée pour maintenir la compétitivité et l'agilité stratégique. En effet, l'IA permet désormais d'exploiter d'énormes volumes de données en temps réel, améliorant ainsi la capacité des entreprises à anticiper les mouvements du marché et à détecter les signaux faibles.

Dans le cas de **SIMODECO**, l'adoption de l'intelligence artificielle dans les processus de veille stratégique vise à renforcer l'efficacité organisationnelle, à réduire les incertitudes décisionnelles et à optimiser les stratégies de croissance. Cette intégration technologique, soutenue par des outils numériques performants, offre à l'entreprise une vision plus précise des évolutions du marché, lui permettant ainsi de réagir avec agilité face aux changements.

À travers cette étude, nous chercherons à démontrer que l'IA, lorsqu'elle est intégrée de manière réfléchie et stratégique, peut transformer les pratiques de veille et offrir à **SIMODECO** un avantage concurrentiel durable dans un environnement en perpétuelle mutation.

Dans un univers de plus en plus numérisé, caractérisé par une avancée technologique incessante, il est impératif pour les entreprises de se conformer aux nouvelles tendances du

marché afin de maintenir leur compétitivité et leur efficacité. L'intelligence artificielle (IA) s'est transformée en un outil stratégique pour optimiser l'efficacité organisationnelle tout en améliorant la prise de décision et l'anticipation des risques. Cette technologie, qui permet une automatisation poussée des processus de veille stratégique, contribue à une meilleure réactivité face aux mutations du marché et aux besoins croissants en matière d'innovation. L'IA permet aujourd'hui aux entreprises de collecter, d'analyser et d'exploiter de vastes volumes de données en un temps record, offrant ainsi une vision claire et prédictive de l'évolution des marchés. Cette transformation numérique, accélérée par les récentes crises mondiales telles que la pandémie de COVID-19, a révélé l'importance stratégique d'une veille optimisée par les technologies d'intelligence artificielle.

En Algérie, les entreprises, notamment industrielles comme **SIMODECO**, se retrouvent face à un double défi : celui de s'adapter aux mutations technologiques tout en préservant leur compétitivité. Pour répondre aux exigences d'un marché globalisé et numérisé, SIMODECO explore l'intégration de l'IA dans ses pratiques de veille stratégique. Cette transition vise à anticiper les tendances du marché, optimiser les prises de décision et renforcer la sécurité des stratégies mises en place.

Ainsi, ce travail de recherche se concentre sur l'impact de l'intelligence artificielle sur la veille stratégique au sein de SIMODECO. L'objectif est de démontrer comment l'IA peut transformer les pratiques de veille, renforcer l'anticipation stratégique, et optimiser la prise de décision dans un environnement en constante évolution.

Ce mémoire s'articule autour de trois chapitres principaux :

- Le premier chapitre explore les fondements théoriques de l'intelligence artificielle, de la veille stratégique et de la veille augmentée.
- Le deuxième chapitre décrit la méthodologie adoptée pour cette étude, basée sur une approche qualitative et l'analyse des données collectées avec le logiciel NVivo.
- Le troisième chapitre analyse les résultats obtenus, en mettant en lumière l'impact de l'IA sur les pratiques de veille stratégique chez SIMODECO, ainsi que les perspectives d'amélioration.

À travers cette étude, nous chercherons à démontrer que l'intelligence artificielle, lorsqu'elle est intégrée de manière réfléchie et stratégique, peut transformer les pratiques de veille et offrir à SIMODECO un avantage concurrentiel durable.

## **Problématique**

Face aux mutations numériques actuelles, la problématique de recherche que ce travail se propose de déchiffrer peut être posée ainsi :

**Comment l'intégration de l'intelligence artificielle dans les pratiques de veille stratégique de SIMODECO peut-elle affecter l'efficacité organisationnelle et l'anticipation stratégique dans un environnement en constante évolution ?**

## **Sous-questions**

- Comment l'intégration de l'IA dans la veille stratégique de SIMODECO améliore-t-elle l'anticipation des risques et des tendances ?
- Dans quelle mesure l'automatisation de la veille stratégique permet-elle une optimisation de la prise de décision ?
- Quels sont les défis organisationnels et technologiques rencontrés lors de l'implémentation de l'IA chez SIMODECO ?
- Comment l'IA peut-elle renforcer la compétitivité de SIMODECO dans un marché en perpétuelle évolution ?
- Quels sont les impacts de l'IA sur la réactivité stratégique face aux changements du marché ?

## **Méthodologie de recherche**

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une démarche méthodologique qualitative afin de saisir en profondeur l'impact de l'intelligence artificielle sur les pratiques de veille stratégique chez **SIMODECO**. Cette approche permet d'explorer les perceptions, les pratiques managériales ainsi que les défis rencontrés lors de l'intégration de l'IA.

Sur le plan qualitatif, nous avons conduit des entretiens semi-directifs avec les responsables de la veille stratégique et les cadres décisionnels de **SIMODECO**. Ces entretiens visaient à recueillir des informations détaillées sur les pratiques actuelles de veille, les outils technologiques utilisés, ainsi que les obstacles rencontrés dans le déploiement de l'intelligence artificielle.

L'analyse des données a été réalisée à l'aide du logiciel **NVivo**, permettant de coder les réponses, d'identifier les thèmes récurrents et de structurer les informations collectées. Cette méthode d'analyse qualitative a permis de dégager des axes d'amélioration pour l'optimisation de la veille stratégique par l'IA.

Cette approche nous offre une perspective interne et approfondie sur la transformation numérique de **SIMODECO**, tout en mettant en évidence les facteurs clés de succès et les défis à relever pour maximiser l'impact de l'intelligence artificielle dans les pratiques de veille stratégique.

## **Terrain de recherche**

Pour traiter notre question, nous avons choisi d'examiner le secteur industriel, plus précisément l'entreprise **SIMODECO**, compte tenu de son engagement grandissant dans l'intégration de l'intelligence artificielle au sein de ses processus de veille stratégique. Ce domaine, qui est à la fois crucial et stratégique, connaît une transformation rapide en raison de la compétition intense et des changements technologiques. L'intégration de l'IA dans les pratiques de veille stratégique constitue un défi majeur, qui offre à **SIMODECO** l'opportunité de maintenir sa compétitivité tout en anticipant les évolutions du marché.

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi **SIMODECO** comme cadre d'étude, une entreprise industrielle ayant entrepris une transformation numérique ambitieuse afin de perfectionner ses processus internes tout en optimisant l'anticipation stratégique.

## Objectif de recherche

Notre étude vise les objectifs suivants :

### Objectifs théoriques :

- Définir l'intelligence artificielle et son application dans le domaine de la veille stratégique.
- Identifier les technologies et méthodes d'automatisation utilisées dans les processus de veille chez SIMODECO.
- Analyser les liens entre l'intégration de l'IA, l'efficacité organisationnelle et l'anticipation stratégique.
- Évaluer l'impact de l'intelligence artificielle sur l'optimisation de la prise de décision.
- Cerner les principaux défis technologiques et organisationnels liés à cette transition.

### Objectifs managériaux :

- Proposer des pistes d'amélioration pour les stratégies de veille stratégique chez SIMODECO.
- Élaborer des actions visant à optimiser l'efficacité opérationnelle et la réactivité stratégique.
- Offrir des recommandations pour gérer les freins liés au changement technologique.
- Maximiser les retombées de l'intégration de l'IA en termes de compétitivité et d'anticipation stratégique.
- Sensibiliser les décideurs à l'importance de l'adaptation technologique dans un environnement en perpétuelle évolution.

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi **SIMODECO** comme cadre d'étude, une entreprise industrielle ayant entrepris une transformation numérique ambitieuse afin de perfectionner ses processus internes tout en optimisant l'anticipation stratégique.

## **Plan du travail**

Notre travail commence par une introduction générale présentant l'importance croissante de l'intelligence artificielle et son rôle dans l'optimisation de la veille stratégique. Nous y exposons la problématique de recherche, les objectifs conceptuels et managériaux, la méthodologie qualitative adoptée, ainsi que le cadre contextuel de notre étude : l'entreprise **SIMODECO**.

Ce mémoire s'organise en trois chapitres principaux. Le premier chapitre établit les fondements théoriques en explorant les concepts de l'intelligence artificielle, de la veille stratégique et de la transformation numérique dans le secteur industriel. Le deuxième chapitre expose la méthodologie qualitative utilisée, détaillant les entretiens semi-directifs menés avec les cadres de SIMODECO et l'analyse des données réalisée avec le logiciel NVivo. Enfin, le troisième chapitre analyse les résultats recueillis pour évaluer l'impact de l'intelligence artificielle sur les pratiques de veille stratégique de SIMODECO, en identifiant les perspectives d'amélioration et les recommandations stratégiques.

Une conclusion générale viendra synthétiser les résultats de l'étude, proposer des recommandations concrètes pour l'optimisation de la veille stratégique par l'IA, et ouvrir des pistes de réflexion pour les futures recherches dans ce domaine.

# **CHAPITRE 01 : CADRE THÉORIQUE**

Dans un monde où l'information circule à une vitesse fulgurante et où les entreprises doivent faire face à une concurrence toujours plus vive, savoir anticiper les changements devient un véritable avantage stratégique. C'est précisément là que la veille stratégique prend tout son sens. Elle permet aux organisations de surveiller leur environnement, de détecter les signaux faibles, et de prendre des décisions éclairées.

Ce chapitre a pour objectif de mieux comprendre cette pratique, d'en explorer les fondements théoriques et de montrer comment elle s'est transformée avec l'arrivée des technologies d'intelligence artificielle. Dans un premier temps, nous reviendrons sur la veille stratégique dans sa forme classique : comment elle fonctionne, quels sont ses objectifs, ses étapes clés, les acteurs impliqués et les limites auxquelles elle se heurte, notamment dans les contextes complexes.

Nous verrons ensuite comment l'intégration de l'IA est venue bouleverser cette pratique, en rendant les processus de veille plus rapides, plus précis et plus intelligents. Enfin, nous présenterons les principaux outils d'IA utilisés aujourd'hui dans ce domaine, en comparant leurs performances et en identifiant les critères à prendre en compte pour bien les choisir.

Ce chapitre offre ainsi une base solide pour comprendre les enjeux actuels de la veille stratégique et la manière dont l'IA en redéfinit les contours.

## **Section 01 : Revue de la littérature**

Cette section présente les fondements théoriques de la veille stratégique et son évolution avec l'intelligence artificielle (IA). Elle explore les concepts clés, les apports technologiques et les applications concrètes de l'IA dans l'optimisation des pratiques de veille, permettant aux entreprises comme SIMODECO d'anticiper les tendances du marché et de renforcer leur compétitivité.

### **1.1.La veille stratégique comme levier d'aide à la décision**

La veille stratégique peut être définie comme un processus systématique, continu, éthique ou juridique pour la collecte, l'analyse, le traitement et la diffusion d'informations. L'objectif principal est d'aider les gestionnaires, la gestion ou toute l'organisation avec le processus de décision en fournissant une meilleure compréhension de l'environnement externe et interne.

(**Bergeron, Pierrette, & Christine.A.Hiller, 2002**); (**Guechtouli.Manel, 2014**); (**Drevon & Elsa, 2017**)). En effet, dans la littérature scientifique et professionnelle, la veille est largement reconnue comme un outil d'aide à la décision (**Thiétart & Raymond.Alain, 1990**); (**Audet & Josée, 1998**))

La veille stratégique soutient également la planification et l'orientation stratégique, mais l'ancre principale est d'encourager la prise de décision dans des environnements complexes et instables. Par conséquent, il est important de comprendre son rôle non seulement comme moyen d'information mais aussi comme mécanisme d'interprétation stratégique.

### **1.1.1. La prise de décision : une perspective théorique**

La prise de décisions est un processus non linéaire influencé par les informations, les expériences, l'intuition et le contexte social disponibles. Cela ne signifie pas toujours que vous cherchez la meilleure solution possible ( (**Simon & Herbert.A, 1965**); (**Zsambock, Caroline.E, & Gary.Klein, 2014**))

Dans cette optique, l'information joue un rôle crucial, notamment dans les décisions à fort enjeu stratégique (**Citroën & Charles.Louis, 2009**). Toutefois, des études ont montré que les décideurs utilisent peu l'information issue de la veille, souvent en raison d'un décalage entre le langage des veilleurs et celui des décideurs, ou encore d'une mauvaise anticipation des besoins informationnels (**Pfeffer.Jeffrey & Gerald.R.Salancik, 1978**)

### **1.1.2. Une utilisation encore limitée dans les organisations**

Selon une enquête menée par (**Gilad.Benjamin & Leonard.M, 2016**) Avec 236 observateurs de grandes entreprises, seulement la moitié de ces organisations exploitent efficacement des données collectées par une surveillance stratégique pour soutenir les décisions. Cette observation met en évidence la différence persistante entre les valeurs potentielles de la veille et l'intégration réelle dans le processus de décision.

Cette situation souligne la nécessité d'une orientation plus étroite entre les activités de garde de sécurité et les besoins réels des décideurs. Cela nécessite également une meilleure structure du processus de veille, ce qui signifie qu'une concentration plus actuelle doit être mise sur les objectifs stratégiques de l'organisation.

### **1.1.3. Modèles explicatifs de la prise de décision**

Pour mieux comprendre comment la veille stratégique peut soutenir la prise de décision, il est utile de se référer à trois modèles principaux issus des sciences de gestion :

Le modèle de la rationalité absolue (**Simon & Herbert.A, 1965**) repose sur l'idée que l'individu dispose de toute l'information nécessaire pour évaluer toutes les options et prendre la meilleure décision. Ce modèle est cependant peu réaliste dans des contextes organisationnels complexes.

Le modèle de la rationalité limitée (**Simon.H, 1977**) reconnaît les limites cognitives des individus et la nature incomplète de l'information disponible. Le décideur opte alors pour une solution « satisfaisante » plutôt qu'optimale.

Le modèle politique et de pouvoir met l'accent sur les jeux d'influence, les intérêts divergents et les rapports de force internes à l'organisation qui influencent fortement le processus décisionnel.

Dans tous ces modèles, l'accès à une information pertinente, bien structurée et contextualisée – ce que permet la veille stratégique – demeure un facteur déterminant dans l'efficacité des décisions prises.

### **1.1.4. Les facteurs influençant la prise de décision**

Le processus de décision, le processus central d'une organisation, n'est pas seulement basé sur une approche strictement rationnelle. Lorsque l'information est un pilier fondamental de modèles classiques tels que la rationalité limitée, d'autres facteurs tels que l'expérience, l'intuition et le contexte social sont également essentiels pour le développement de décisions organisationnelles.

#### **A. L'information : un levier de compréhension et de réduction de l'incertitude**

Selon (**Hambrick.D.C. & Phyllis.A, 1984**) La perception de la réalité à travers les décisions est composée de trois dimensions : le champ de vision limité, perception sélective et interprétation subjective. Les limitations cognitives humaines liées aux valeurs individuelles réduisent la capacité de comprendre l'environnement entier. Dans cette perspective,

l'information joue un rôle important : elle élargit le domaine de la vision des décisions pour identifier les alternatives, mieux comprendre les limitations et prédire l'issue de cette décision.

(Bergeron.P, 2004) Distingue trois états dans lesquels peut se trouver un décideur : la certitude (où toutes les informations sont connues), le risque (où les probabilités sont estimables), et l'ignorance (où les conséquences sont imprévisibles). L'accès à une information pertinente, compréhensible, fiable et accessible (Lin.Yang, Charles.Cole, & Kimiz.D, 2014) permet alors de faire passer le décideur d'un état d'ignorance à un état de risque, voire de certitude. L'information stratégique devient ainsi un outil de gestion de l'incertitude, notamment dans les environnements complexes et mouvants.

### **B. L'expérience et l'intuition : des mécanismes décisionnels alternatifs**

Au-delà de la logique analytique, les recherches en psychologie cognitive et en sciences de gestion ont mis en lumière le rôle essentiel de l'expérience et de l'intuition dans la prise de décision. (Zsambock, Caroline.E, & Gary.Klein, 2014), fondateurs du courant naturaliste, soutiennent que les décideurs expérimentés s'appuient davantage sur la reconnaissance de situations similaires vécues dans le passé que sur des raisonnements déductifs. Ce recours à la mémoire permet des décisions rapides et efficaces, fondées sur l'expertise accumulée.

Par ailleurs, l'intuition constitue un mode de traitement inconscient de l'information. Comme le soulignent (Dane.E & Pratt.M, 2007), elle opère de manière globale et immédiate, en reliant des éléments épars souvent sans lien apparent. Cette approche intuitive est particulièrement observable dans les environnements incertains ou sous pression, où les émotions et les jugements implicites influencent fortement le comportement du décideur.

### **C. Le contexte social : une influence institutionnelle sur les décisions**

La théorie néo-institutionnelle, portée notamment par (Di.Maggio, PaulJ, & W.Powell, 1983) et (Scott.W, 2014) introduit une autre dimension déterminante : le contexte social. Selon cette perspective, les organisations tendent à adopter des comportements similaires en raison de pressions normatives, mimétiques et coercitives – un phénomène qualifié d'isomorphisme institutionnel. La décision ne résulte donc pas nécessairement d'un calcul optimal, mais d'un besoin de conformité sociale, de légitimité et d'acceptabilité au sein de l'écosystème organisationnel.

(**Oliver.C, 1997**) Oppose ainsi deux types de rationalités : la rationalité économique, fondée sur l'efficacité, et la rationalité normative, guidée par les traditions, les normes et les valeurs internes. Dans certaines situations, les décisions peuvent ainsi sembler irrationnelles d'un point de vue économique, alors qu'elles sont pleinement cohérentes avec le contexte historique et culturel de l'organisation.

## **1.2.Émergence et évolution de l'intelligence artificielle**

L'intelligence artificielle (IA) a été théorisée dans les années 1950, mais a connu une accélération importante du développement depuis 2016 grâce aux progrès du pouvoir informatique, aux progrès de l'apprentissage en profondeur (apprentissage en profondeur) et à l'énorme disponibilité des données. À l'origine, il était considéré comme un rêve ou une imagination de science-fiction causée par Homer. Cela a été causé par les temps anciens du XVIIIe siècle (**Vaucanson, 1738**) où l'IA a été réalisée dans la première formulation de définition scientifique pendant l'après-guerre. Actuellement, il est au cœur de la transformation numérique et de la révolution NBIC (nanotechnologie, biotechnologie, informatique, sciences cognitives).

### **1.2.1. Applications et enjeux organisationnels**

L'IA trouve des applications concrètes dans tous les secteurs : finance, santé, commerce, transport, énergie, éducation, etc. Elle permet d'automatiser des tâches, d'optimiser les processus, de détecter des anomalies (ex. : dans les chaînes de production), de prédire les comportements de consommation ou de proposer des traitements médicaux personnalisés. Dans le monde professionnel, elle permet de recentrer l'humain sur des tâches à forte valeur ajoutée, tout en automatisant les tâches répétitives, pénibles ou dangereuses via des robots collaboratifs (cobots).

L'IA est ainsi considérée comme un levier de performance, d'innovation et de compétitivité pour les organisations. Elle transforme en profondeur la chaîne de valeur, notamment à travers l'exploitation massive des données (Big Data), l'optimisation des ressources ou la gestion intelligente de l'énergie. (**Portnoff.A & Soupizet.J, 2018**)

### 1.2.2. Limites, risques et questions éthiques

Malgré ses promesses, l'IA soulève de nombreuses préoccupations. À un niveau théorique, sa définition reste un argument vague et personnifié sur la légitimité de la dépendance humaine, technique ou des décisions de machine. Au niveau éthique, pose des questions importantes : Échange de personnes, surveillance, manipulation algorithmique, prise de décision, incompétence dans l'accès, etc.

Il existe également des tensions géopolitiques entre les géants technologiques (notamment américains et chinois) et les entreprises traditionnelles, ce qui pose la question de la souveraineté numérique et de la régulation internationale. En ce sens, (**Soupizet, 2018**) appelle à une démythification du concept et à une gouvernance éthique et légale rigoureuse de l'IA.

La phénoménologie herméneutique de l'IA prévoit une future société où les organisations seront profondément modifiées par ces technologies. Les systèmes intelligents peuvent fournir des ressources, prédire les besoins, reconnaître les échecs, optimiser la consommation d'énergie et soutenir les décisions stratégiques. Cette vision d'une « organisation d'expansion » nous invite à repenser non seulement le modèle de gestion, les compétences anticipées et les relations humaines-machine, mais aussi les défis de la formation et de l'adaptation des travailleurs.

### 1.2.3. L'Intelligence Artificielle et les Innovations Organisationnelles

L'impact de l'intelligence artificielle (IA) sur les organisations d'entreprise ne peut être refusé. L'IA approfondit désormais ses modèles de communication en augmentant la publicité grâce à l'exploitation des données des clients. Cela vous aidera à répondre immédiatement à vos besoins. Des entreprises comme Google, Amazon et Facebook ont réalisé d'énormes ventes et ont atteint plus de 95 milliards USD sur Google. Cette règle économique oblige les entreprises à repenser leur organisation, où l'agilité n'est plus un simple slogan, mais plutôt une obligation stratégique.

Les entreprises doivent prendre conscience de la nécessité de revisiter leurs modèles économiques et leurs structures organisationnelles afin de rester compétitives. Elles devront aussi s'engager à développer une « vigilance et une capacité d'anticipation », des qualités associées à la flexibilité organisationnelle selon (**Anderson.A, 2014**). L'innovation ne doit

pas être perçue comme un événement ponctuel, mais plutôt comme un levier stratégique inscrit dans un processus continu d'amélioration. En effet, chaque innovation a une durée de vie limitée et doit souvent laisser place à de nouvelles expérimentations, en tolérant les erreurs et en acceptant les solutions imparfaites.

Nous évoluons dans une société caractérisée par une rupture constante, où la question de l'éthique prend une place croissante. La rapidité des échanges électroniques bouleverse notre perception du temps et entraîne une quête incessante d'immédiateté, confirmée par des études comme celle de **(Salesforce, 2018)**. Les consommateurs, de plus en plus diversifiés, recherchent non seulement de la personnalisation, mais aussi une réponse instantanée à leurs besoins.

Le modèle économique actuel est désormais complètement complet, en particulier avec la montée en puissance de deux géants numériques, de la Chine et des États-Unis. Les entreprises chinoises avec des acteurs tels que Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi (BATX) se sont établies en tant que gestionnaires du marché numérique en imposant leurs propres modèles et normes et réalisant les économies de réseau. L'intimité pour les clients rendus possibles grâce à l'exploitation des données nous permet d'obtenir des avantages significatifs en matière de création de valeur. Ces entreprises surveillent systématiquement les utilisateurs et manipulent les données à tout moment de leur vie quotidienne.

Les géants de l'Ouest comme Gafams (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft) et Natu (Netflix, Airbnb, Tesla, Uber) ressemblent à cette impressionnante compétition, mais essayez de se tenir debout en innovant et en intégrant constamment de nouvelles technologies comme l'IA. Par conséquent, la coopération augmentera pour créer des produits innovants tels que les voitures autonomes. Par exemple, Toyota utilise des capteurs de données dans ses véhicules, mais Porsche et General Electric Work développera des modèles de voitures autonomes ainsi que Huawei, intégrant l'IA pour améliorer le service client. **(Stiegler.B, 2018)**

Cette révolution numérique amène à une remise en question de l'organisation classique des entreprises, avec un focus sur la connaissance approfondie des clients. Cependant, un tel modèle économique, centré sur la collecte de données, risque de se heurter à la diversité et à la complexité des besoins des clients. Les entreprises doivent éviter de réduire l'individu à une simple donnée, tel que le concept de "homo economicus", qui considère l'individu uniquement à travers le prisme du calcul et du profit **(Morin.E, 2015)**

### **1.3.Des études empiriques**

Parmi les études empiriques on a :

#### **1.3.1. La veille stratégique traditionnelle au service de la performance organisationnelle**

Une première étude menée par **(Kerkoub.Ibrahim.Azzedine & Ladjouzi.Soumiya, 2012)** ont portés sur l'utilité de la veille stratégique dans le processus de prise de décision au sein de l'entreprise SONELGAZ. L'objectif principal était de montrer dans quelle mesure la veille stratégique, en tant qu'outil d'anticipation, peut contribuer à améliorer la performance et la réactivité de l'entreprise face aux évolutions de son environnement économique et technologique.

Les auteurs ont adopté une démarche méthodologique qualitative, reposant sur deux études de cas réalisées auprès de l'équipe de veille et des responsables décisionnels de SONELGAZ. L'analyse théorique de la veille stratégique a été enrichie par l'observation directe du dispositif de veille mis en œuvre à travers le projet « Observatoire Industriel ».

Les résultats ont mis en évidence que l'intégration de la veille stratégique dans le processus décisionnel permet de renforcer la capacité d'anticipation de l'entreprise. Le système vise à collecter, analyser et diffuser l'information stratégique pertinente pour éclairer les décisions à moyen et long terme. Toutefois, malgré l'existence d'un dispositif structuré, certaines limites subsistent : un déficit de coordination entre les services, une diffusion d'information encore fragmentée, et une faible implication des différentes structures de l'entreprise. L'étude conclut que la réussite de la veille stratégique passe par une meilleure cohérence entre les moyens humains, techniques et organisationnels, et par l'instauration d'une véritable culture de veille au sein de l'organisation.

#### **1.3.2. L'intelligence artificielle comme levier de transformation de la veille stratégique**

Une seconde étude récente, conduite par **(Ghorbani.Asiabar, Shahbazi.S, & Sajjadi.S, 2024)** s'intéresse aux applications émergentes de l'intelligence artificielle (IA) dans le domaine du management stratégique, et plus précisément à leur impact sur le processus décisionnel. L'objectif était d'analyser comment l'IA, en tant qu'outil d'analyse prédictive, de traitement automatisé de l'information et d'optimisation de la planification, peut

améliorer l'efficacité, la rapidité et la qualité des décisions stratégiques dans un environnement de plus en plus complexe et incertain.

Pour atteindre cet objectif, les chercheurs ont adopté une démarche mixte, combinant une enquête quantitative menée auprès de 384 dirigeants d'entreprises de grande taille situées en Amérique du Nord, en Europe et en Asie, avec une phase qualitative reposant sur 20 entretiens semi-directifs avec des cadres stratégiques. Le cadre théorique mobilisé s'appuie sur la théorie de la décision stratégique, la théorie des ressources (RBV) et le concept de capacités dynamiques. Les auteurs ont utilisé plusieurs outils statistiques, notamment l'analyse en régression, les modèles d'équations structurelles (SEM) et l'analyse thématique assistée par logiciel.

Les résultats de cette recherche révèlent que l'intégration de l'IA dans les processus décisionnels permet de renforcer la capacité des organisations à analyser en temps réel de grandes quantités de données, à anticiper les évolutions du marché, et à détecter des opportunités stratégiques auparavant invisibles. Toutefois, certaines limites demeurent : difficultés de mise en œuvre, résistances organisationnelles, et enjeux éthiques liés à la confidentialité des données, à la transparence et à l'équité des algorithmes. L'introduction de l'IA requiert une articulation cohérente entre expertise humaine, technologies avancées et gouvernance responsable pour garantir une application efficace et éthique.

### **1.3.3. L'émergence d'une gouvernance de l'IA : le rôle stratégique du Chief AI Officer**

La troisième étude, réalisée par (**Schmitt.M, 2024**), s'intéresse à l'intégration stratégique de l'intelligence artificielle dans la gouvernance des entreprises, en mettant l'accent sur l'émergence du rôle de Chief AI Officer (CAIO). Cette recherche vise à démontrer comment ce nouveau poste de direction dédié à l'IA peut contribuer à améliorer la performance, la compétitivité et la conformité éthique des entreprises à l'ère numérique.

L'approche adoptée est essentiellement qualitative, fondée sur une analyse conceptuelle et argumentative. L'étude repose sur une revue approfondie de la littérature, l'examen de cadres théoriques pertinents, ainsi que sur des exemples concrets issus de grandes entreprises et organismes publics. Elle s'appuie notamment sur le modèle des facteurs environnementaux, structurels et stratégiques pour justifier l'introduction du CAIO dans la structure dirigeante des organisations.

Les résultats de cette analyse montrent que le CAIO joue un rôle déterminant pour encadrer, piloter et exploiter les technologies d'IA de manière alignée avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Son positionnement stratégique permet d'intégrer l'IA comme levier de transformation organisationnelle, d'innovation et de création de valeur. Cependant, certaines limites sont encore observées, notamment en ce qui concerne la définition claire des responsabilités du CAIO, son ancrage dans la gouvernance globale, ainsi que les interactions avec les autres fonctions de direction (CIO, CTO, CDO). L'étude souligne l'importance de développer une vision systémique de la gouvernance de l'IA, incluant des dispositifs de régulation, de formation et d'évaluation éthique.

En somme, L'évolution de la veille stratégique, de ses formes traditionnelles à son intégration dans des systèmes intelligents pilotés par l'intelligence artificielle, reflète une transformation profonde des mécanismes de prise de décision dans les organisations. Si la veille était initialement centrée sur la collecte d'informations stratégiques, elle tend aujourd'hui à devenir un système prédictif, automatisé et intégré, mobilisant des compétences transversales, des technologies avancées et une gouvernance renforcée. Toutefois, cette transition soulève de nouveaux défis, en matière de coordination, de culture organisationnelle, de maîtrise technologique et de régulation éthique.

Le tableau ci-dessous illustre les différences majeures entre les pratiques de veille traditionnelle et celles intégrant l'intelligence artificielle. L'IA permet une automatisation, une rapidité d'exécution et une capacité d'analyse accrue, transformant ainsi les processus de veille en un levier stratégique pour les entreprises.

**Tableau N°1- 1: veille traditionnelle vs veille stratégique avec IA**

Aspect	Veille Traditionnelle	Veille Stratégique avec IA
<b>Méthode de collecte</b>	Manuelle, basée sur des rapports et des documents physiques.	Automatisée, avec des algorithmes de collecte sur le web et les réseaux sociaux.
<b>Temps de traitement</b>	Long, nécessitant beaucoup de ressources humaines.	Rapide, avec des outils de traitement en temps réel.

<b>Aspect</b>	<b>Veille Traditionnelle</b>	<b>Veille Stratégique avec IA</b>
<b>Capacité d'analyse</b>	Limité, dépend des compétences humaines.	Étendue, supportée par des outils d'analyse prédictive (Machine Learning, Text Mining).
<b>Anticipation des risques</b>	Réactive, basée sur les événements passés.	Proactive, grâce à l'IA pour détecter les signaux faibles.
<b>Prise de décision</b>	Basée sur des rapports manuels et l'expérience.	Optimisée par les données en temps réel et les analyses prédictives.
<b>Mise à jour des informations</b>	Périodique, parfois lente.	Continue, grâce aux flux de données automatisés.

Source : élaboré par nous-même

## Section 02 : Fondements théoriques

Cette section présente les fondements théoriques du processus de veille stratégique, en distinguant son fonctionnement traditionnel et son évolution récente avec l'intégration de l'intelligence artificielle. Elle permet de mieux comprendre les mécanismes, les acteurs, ainsi que les apports technologiques qui redéfinissent aujourd'hui les pratiques de veille en entreprise.

### 2.1. Le processus classique de veille stratégique (sans IA)

La veille stratégique classique est un processus structuré qui permet aux organisations de collecter, analyser et diffuser des informations pertinentes pour anticiper les évolutions de leur environnement. Sans recours à l'intelligence artificielle, ce processus s'appuie sur l'expertise humaine et des outils documentaires pour soutenir la prise de décision. Cette section présente les principes et étapes clés de cette approche traditionnelle.

#### 2.1.1. Définition de la veille stratégique

Le concept de veille stratégique se propage dans les années 1990 jusqu'en 1995 et, selon les auteurs, il a évoqué de nombreuses définitions. Jean-Michel Ribault le définit comme une « la surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses d'avenir ». Cette approche met l'accent sur l'observation positive de l'environnement dans la logique des attentes.

Dès 1988, François Jakobiak a déjà mis en évidence le rôle central des informations importantes, résumées par le SO, qui, selon lui, était « tout à fait indispensable pour agir ou décider ». De même, Maurice Reyne a rappelé : " il n'existe pas de stratégie possible sans prise en compte de facteurs technologiques et sans analyse fine de l'environnement." Il dit qu'à moins que ceux qui vous entourent soient bien connus, seules quelques entreprises peuvent entièrement utiliser leurs actifs ou les protéger efficacement des menaces.

Ainsi, la veille stratégique se présente comme un levier de compétitivité, voire un véritable facteur clé de succès pour certaines organisations confrontées à des environnements instables ou menaçants. **(Laurent.Hermel, 2010)**

Pour autant, la démarche de veille ne saurait se limiter à une simple analyse concurrentielle. Comme le souligne **(Lesca.Humbert, 1994)**, elle doit s'inscrire dans une perspective résolument anticipative. Selon lui, il n'est pas suffisant de connaître ce que fait un concurrent aujourd'hui (sa gamme de produits, ses prix, etc.), car l'enjeu réside davantage dans la

capacité à anticiper ses actions futures. C'est dans ce contexte qu'il propose de substituer au terme « veille » celui d'Écoute Prospective de l'Environnement Économique (EPEE), insistant sur l'importance d'une posture tournée vers l'avenir.

**(Lesca.Humbert, 1994)** Identifie quatre missions fondamentales autour desquelles devrait s'articuler cette EPEE :

- Observer l'environnement stratégique de l'entreprise ;
- Détecter, aussi précocement que possible, les signaux faibles annonciateurs de changements significatifs ;
- Analyser et filtrer les informations susceptibles d'influencer la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation ;
- Diffuser de manière sélective les informations pertinentes aux seules personnes concernées ou habilitées.

### **2.1.2. Les objectifs de la veille stratégique**

La mise en place d'un dispositif de veille stratégique vise à maintenir l'entreprise en état d'alerte face aux évolutions de son environnement et aux informations susceptibles d'impacter son activité. En fonction des finalités poursuivies, la veille permet de répondre à plusieurs objectifs essentiels. **(BEKADDOUR.Hassen, 2013-2014)**

Elle offre notamment la possibilité de :

- Détecter précocement les opportunités et les signaux faibles, avant les concurrents.
- Se prémunir contre les menaces potentielles, en identifiant à temps les risques émergents.
- Anticiper les changements, afin d'y répondre avec agilité plutôt que dans l'urgence.
- Suivre la mise sur le marché de nouveaux produits, pour adapter l'offre en conséquence.
- Observer les tendances qui influencent les comportements des clients.
- Suivre les innovations technologiques, dans une optique d'adaptation et de différenciation.
- Comparer ses pratiques, méthodes et savoir-faire, afin de les améliorer de façon continue.

Les retombées positives de la veille stratégique sont multiples. Elle contribue à une meilleure gestion globale de l'entreprise, à une prise de décision plus sûre, ainsi qu'à l'amélioration de la performance économique.

Elle permet également de :

- Prendre des décisions éclairées, en s'appuyant sur une information fiable et actualisée.
- Surveiller et anticiper les mutations, qu'elles soient technologiques, réglementaires ou concurrentielles.
- Évaluer de manière objective sa position sur le marché, actuelle comme future, en comparaison avec celle des concurrents
- Mieux comprendre et anticiper les actions présentes et futures des concurrents, afin de prévoir leurs intentions stratégiques ;
- Développer, optimiser et diversifier les activités de l'entreprise, en élargissant ses champs d'action ;
- Adopter une posture proactive, en remplaçant la réaction tardive par une anticipation efficace ;
- Identifier les menaces potentielles à temps, pour éviter d'être pris au dépourvu et réduire les délais de réponse ;
- Exploiter ces menaces de manière offensive, en transformant les risques en opportunités pour prendre l'avantage sur la concurrence ;
- Stimuler la créativité et générer de nouvelles idées, en explorant de nouvelles pistes industrielles et commerciales ;
- Accélérer l'innovation, grâce à l'intégration rapide des technologies émergentes ;
- Participer activement aux décisions stratégiques, en identifiant les signaux faibles et les évolutions majeures à venir.

Ainsi, l'information devient un levier essentiel de développement économique et technologique. Quelle que soit sa taille ou son secteur, toute entreprise doit être en mesure d'accéder, au bon moment, à l'information pertinente pour mettre en œuvre sa stratégie. Cela implique une capacité à collecter, filtrer, analyser et diffuser efficacement l'ensemble des données qui gravitent dans son environnement.

### **2.1.3. Le rôle de la veille stratégique dans l'entreprise**

L'information est un levier essentiel pour réduire l'incertitude dans la prise de décision. L'objectif est également d'influencer le comportement des membres de l'organisation et d'agir de manière cohérente avec des objectifs stratégiques définis.

En outre, les informations peuvent affecter les parties externes (telles que les clients, les fournisseurs, les autorités) en soutenant des actions dans l'intérêt de l'entreprise. **(Emmanuel.Pateyron, 1998)**

L'information joue également deux autres rôles majeurs au sein de l'entreprise :

#### **➤ Un facteur de production**

L'accès et la maîtrise des informations sont d'une grande importance pour les conceptions et les produits de marché à valeur ajoutée. Les entreprises les plus efficaces investissent massivement dans des outils pour collecter, analyser et traiter des informations qui deviennent un avantage concurrentiel essentiel aujourd'hui.

#### **➤ Un facteur de synergies internes**

La performance globale d'une entreprise dépend fortement de l'efficacité des différentes unités, mais plus que tout, des ajustements entre eux. Par conséquent, il est stratégique pour une entreprise d'identifier les connexions faibles plutôt que de concentrer ses efforts sur ses forces. Les fluides et la gestion des informations conjointes garantissent une meilleure cohérence entre les services et garantissent donc une sensibilisation plus positive à l'entreprise par les clients.

En somme, l'information est désormais une ressource productive complète qui est extrêmement importante pour le succès financier. Une mauvaise gestion de l'information peut avoir de graves conséquences pour l'entreprise, telles que les retards, le gaspillage de ressources et la perte de compétitivité.

### **2.1.4. Le processus de veille stratégique**

La veille stratégique est un levier essentiel pour prédire les changements de marché et pour fournir un avantage concurrentiel durable à l'entreprise. Grâce à l'observation active des nouvelles tendances, des développements technologiques, des changements réglementaires et de la dynamique du comportement des consommateurs, les entreprises peuvent réagir pour

éclairer les orientations stratégiques. Ce positionnement agressif permet non seulement l'opportunité d'être profité des concurrents, mais limite également les risques associés à l'incertitude dans le contexte économique.

La veille stratégique offre également une vision complète pour un environnement compétitif. L'analyse des stratégies, des initiatives et des performances des concurrents permet de reconnaître leurs forces et leurs faiblesses. Ces compréhensions encouragent la différenciation, l'identification des niches stratégiques et le renforcement du positionnement de l'entreprise sur le marché.

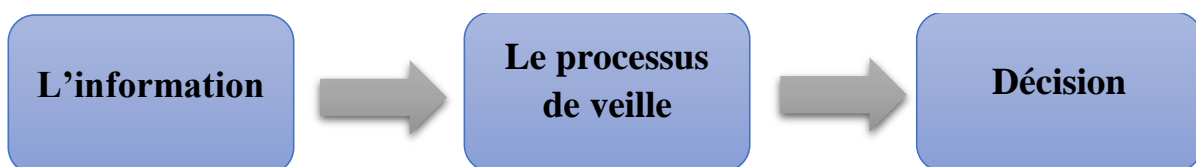
Cette approche améliore également les connaissances des clients et des partenaires. En suivant soigneusement le développement des attentes, des besoins et du comportement des consommateurs, l'entreprise est toujours en mesure d'adapter ses offres et ses actions marketing. De même, le suivi des acteurs actuels ou potentiels par des partenaires permet d'imaginer des alliances stratégiques et d'examiner de nouvelles perspectives de développement.

#### **a. Le processus informationnel**

Le processus de veille stratégique fait partie d'une dynamique d'information structurée, l'objectif principal étant de transformer les données brutes en informations pertinentes pour soutenir les décisions au sein de l'organisation.

Comme d'autres cycles d'information, il se compose de plusieurs étapes importantes. Ce voyage commence par la collecte de données, le traitement et l'analyse effectués pour réaliser les informations stratégiques disponibles.

**Figure N°1- 1: Le processus de veille, de l'information à la décision**



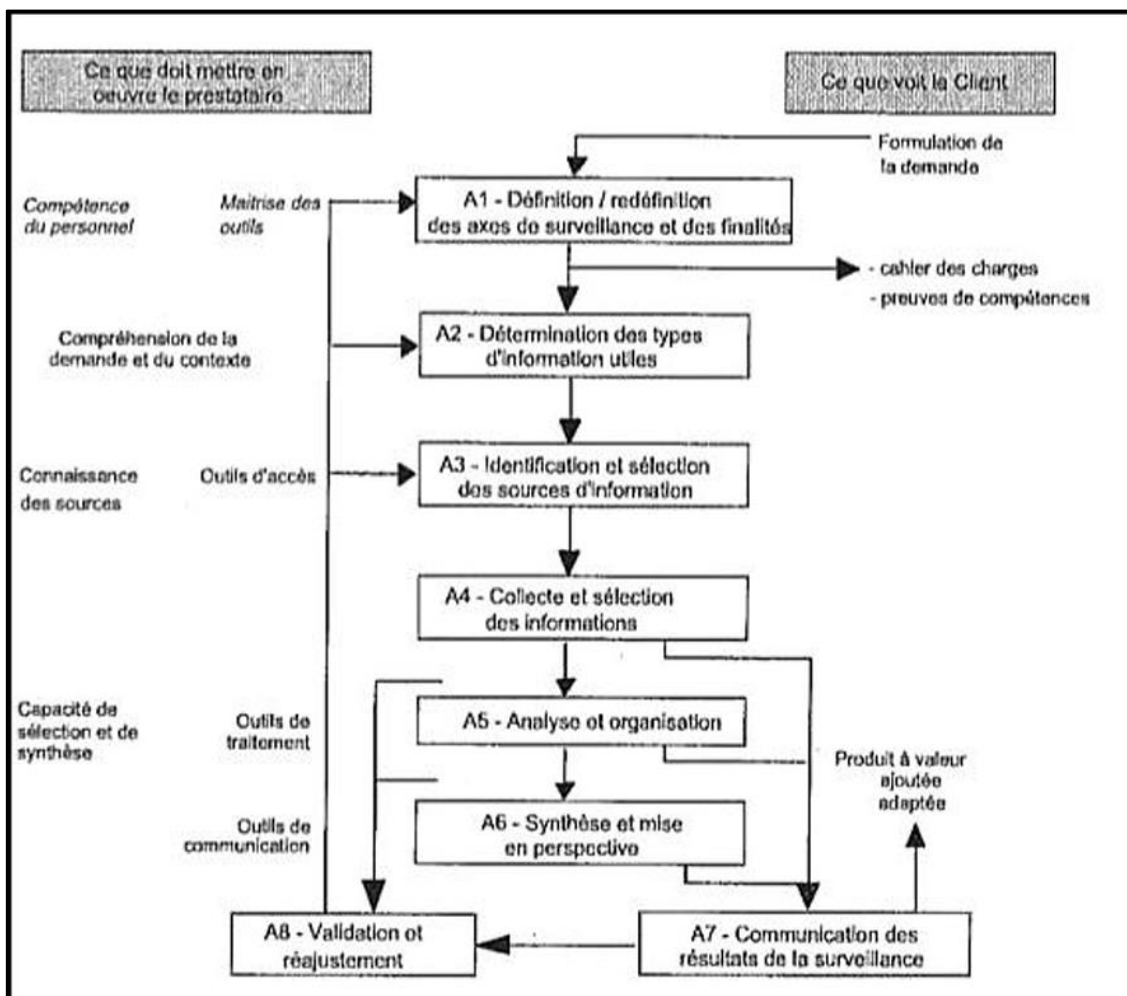
Source : adapté de (COHEN.C, 2004)

## Le modèle normatif de la veille : l'approche AFNOR

Le French Standard XP X50-053 (AFNOR, 1998) fournit un cadre structurel pour la mise en œuvre de systèmes de secours.

Ce modèle distingue clairement les rôles des utilisateurs finaux (ou des "clients") et des fournisseurs de services (ou "veilleur") et fournit un processus en huit étapes pour une montre stratégique efficace.

Figure N°1- 2: Le processus de veille selon la norme AFNOR XP X50-053



Source : AFNOR, Norme XP X50-053 – Prestations de veille et mise en place d'un système de veille, 1998.

Voici les huit étapes qui composent ce modèle (HENRY.V, 1998) :

### **A1. Définition ou redéfinition des axes de surveillance et des finalités**

Cela comprend l'identification des thématiques jugées stratégiques pour l'organisation (technologie, compétition, réglementation, aspects économiques, sociaux, etc.) et des objectifs d'horloge. Cette étape prend également en compte les attentes spécifiques des parties prenantes, en particulier des clients.

### **A2. Détermination des types d'informations recherchées**

Cette étape vise à spécifier la nature des informations à collecter : données statistiques, avis d'experts, documents techniques, publications spécialisées, etc. (Laurent.Hermel, 2010)

### **A3. Identification et sélection des sources d'information**

Le choix des sources – centres de documentation, bases de données, publications, experts, événements professionnels, etc. – se fait en fonction de leur pertinence, leur accessibilité, leur coût, leur fiabilité et les contraintes de temps ou de confidentialité.

### **A4. Collecte et sélection des informations**

Le veilleur collecte les informations avec rigueur, en veillant à leur qualité et leur adéquation avec les axes de surveillance prédéfinis.

### **A5. Traitement et analyse des données collectées**

À cette étape, les données sont analysées, synthétisées et transformées en informations utiles, par le biais de résumés, comparaisons, interprétations, etc.

### **A6. Synthèse et mise en perspective**

Cette phase consiste à extraire l'essentiel de l'analyse, en relation directe avec les besoins décisionnels de l'organisation.

### **A7. Communication des résultats de la veille**

Les résultats peuvent être diffusés sous différentes formes : notes de synthèse, rapports, supports numériques, ou présentations orales, selon les publics cibles.

## A8. Validation et réajustement du dispositif

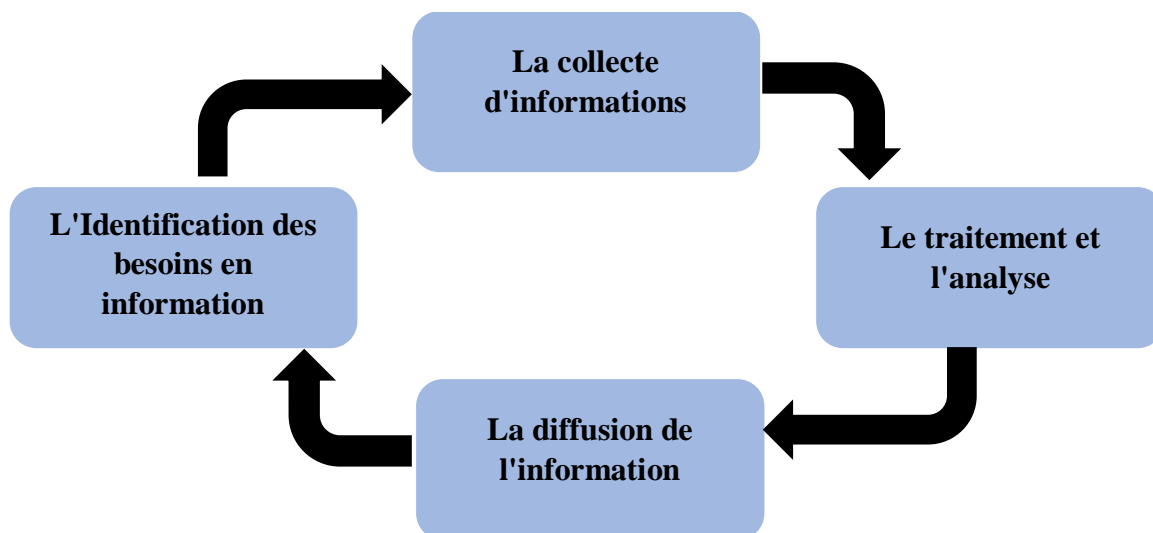
En fonction des décisions prises, cette dernière étape permet d'ajuster les axes de veille et de réorienter, si nécessaire, le dispositif mis en place.

### 2.1.5. Les étapes traditionnelles du cycle de veille stratégique

Le cycle de veille stratégique constitue une démarche structurée et itérative qui permet à une organisation de transformer des données hétérogènes en informations pertinentes à forte valeur ajoutée, utiles pour la prise de décision.

Ce processus est désormais standardisé dans de nombreuses entreprises et institutions, et repose sur quatre étapes clés : l'identification des besoins en information, la collecte, le traitement et l'analyse, ainsi que la diffusion des résultats. Il s'agit d'un enchaînement logique permettant une surveillance active de l'environnement stratégique de l'organisation. (Djehdjegh A., septembre, 2012. )

Figure N°1- 3: Le cycle de veille



Source : (Lendrevie.Lévy.LINDON, p218)

### **a. L'identification des besoins en information**

La première étape d'un cycle de veille consiste à définir la zone stratégique ou le problème exact qui nécessite une surveillance continue. Il s'agit de la détermination des attentes spécifiques du décideur et de l'identification des domaines d'incertitude qui affectent les décisions.

Cette étape préliminaire est basée sur l'analyse stratégique de l'organisation. Cela permet de déterminer le domaine des activités stratégiques (DAS) et les facteurs de réussite les plus importants (FCS). Des outils analytiques tels que SWOT Matrix ou FC sont souvent recrutés pour hiérarchiser les sujets importants et les orienter la veille.

Une formulation claire des besoins d'information est indispensable : elle fixe un objectif précis à atteindre, qui pourra être réévalué en fin de cycle. Une définition inadéquate risque de rendre le dispositif de veille inefficace ou de produire des résultats peu exploitables.

Pour guider cette démarche, plusieurs questions fondamentales doivent être posées :

- Quelles décisions faut-il appuyer ?
- Quelles informations sont nécessaires pour les éclairer ?
- Qui sont les destinataires finaux des résultats de veille ?
- Quels enjeux ou thématiques critiques doivent être surveillés ?

Cette étape conditionne la pertinence, la cohérence et l'utilité globale du dispositif de veille, en assurant un alignement optimal entre les besoins stratégiques de l'organisation et les actions de veille mises en œuvre. (Djeghdjogh A., septembre, 2012. )

### **b. La collecte des informations**

Dès que les besoins en informations sont clairement définis, la deuxième phase du cycle de veille consiste à rechercher et à collecter des données pertinentes. Cette phase mobilise un large éventail de sources sélectionnées en fonction des objectifs de surveillance, le type d'informations que vous recherchez et les ressources disponibles.

Les sources peuvent être :

- Formelles : articles scientifiques, rapports d'activité, bases de données professionnelles, publications spécialisées, sites institutionnels, dépôts de brevets, etc. ;
- Informelles : échanges lors de conférences, observations terrain, discussions au sein de réseaux professionnels, retours d'expérience, etc. ;
- Internes : informations issues du personnel, des équipes commerciales, des chercheurs ou des services techniques et administratifs ;
- Externes : données provenant de clients, concurrents, médias, consultants, institutions publiques, etc. ;
- Ouvertes (en libre accès) ou fermées (à accès restreint, payant ou confidentiel).

La qualité de cette étape est basée sur le choix judicieux des canaux et des outils d'agrégation tels que des moteurs de recherche spéciaux, des portails d'information économique, des bases de données sectorielles ou des plateformes de veille communes.

En plus de la collecte des informations, doivent être organisées et stockées de manière structurée pour se préparer au traitement et à l'utilisation ultérieure. Cette condition de travail

rend la fiabilité et la pertinence des analyses produites dans les étapes suivantes du cycle. (Djeghdjogh A., septembre, 2012. )

### **c. Le traitement, l'analyse et la synthèse de l'information**

Cette troisième étape du cycle vise à transformer les données brutes en informations faciles à comprendre, structurées et directement utilisables. Cela implique la création de valeur ajoutée à partir des informations collectées et fait face aux besoins initiaux exprimés dans la définition des objectifs de veille.

Ce processus comprend plusieurs opérations complémentaires :

- Tri et évaluation des informations : cette opération consiste à sélectionner les contenus pertinents tout en écartant les redondances ou les éléments non utiles dans l'immédiat, sans pour autant les exclure définitivement. Une veille efficace repose également sur la capacité à réactiver certains contenus en fonction de l'évolution des besoins.
- Analyse : les données sélectionnées sont interprétées à la lumière des enjeux stratégiques préalablement identifiés. Cette étape mobilise divers outils analytiques (matrices SWOT, benchmarks concurrentiels, cartographies technologiques...) et peut nécessiter l'expertise de spécialistes du domaine pour garantir la fiabilité des interprétations.
- Synthèse : les informations traitées sont condensées sous forme de livrables clairs et accessibles (fiches de veille, tableaux de bord, bulletins analytiques, notes stratégiques...), en adéquation avec les attentes des décideurs.

C'est à cette étape que la veille prend toute sa dimension stratégique, en produisant une connaissance structurée, contextualisée et directement mobilisable dans le processus décisionnel. (Djeghdjogh A., septembre, 2012. )

### **d. La diffusion des résultats**

Une information, aussi pertinente soit-elle, ne génère d'impact réel que si elle est transmise au bon moment, à la bonne personne et sous une forme adaptée. La quatrième étape du cycle de veille consiste donc à organiser la diffusion efficace des livrables auprès des parties prenantes concernées.

Les résultats issus du traitement et de l'analyse doivent être communiqués aux décideurs ou aux services opérationnels, afin de guider leurs choix stratégiques. Cette diffusion ne se limite pas à un simple transfert d'informations : elle contribue à valider les besoins initiaux, à favoriser l'appropriation des résultats et, souvent, à initier un nouveau cycle de veille.

- Les canaux de diffusion sont variés et s'adaptent aux profils des destinataires :
- Rapports de veille, bulletins périodiques, fiches synthétiques,
- Plateformes collaboratives ou bases de données internes consultables à la demande,
- Présentations lors de réunions de direction ou de comités stratégiques,
- Alertes ponctuelles et ciblées en cas d'informations sensibles ou urgentes (notamment dans les domaines concurrentiel, réglementaire ou technologique).

La diffusion constitue ainsi un levier essentiel de valorisation de l'intelligence informationnelle : elle permet une prise de décision éclairée, tout en nourrissant un apprentissage organisationnel continu. **(Djeghdjogh A., septembre, 2012. )**

#### **2.1.6. Acteurs impliqués dans le processus de veille classique**

Le cycle de veille stratégique, dans sa forme traditionnelle, repose sur une organisation rigoureuse des rôles, où chaque acteur assume des fonctions précises tout au long du processus. Cette organisation garantit une certaine efficacité dans l'identification et l'exploitation des informations à valeur stratégique.

Le veilleur constitue l'acteur opérationnel principal. Il est chargé de la collecte d'informations, qu'elles soient internes ou externes, formelles ou informelles. Il utilise pour cela divers outils comme les agrégateurs de flux, bases de données professionnelles, plateformes collaboratives ou logiciels spécialisés **(David.A & Thiery.B, 2007)**. Son rôle est essentiel pour transformer le bruit informationnel en signaux exploitables.

L'analyste a pour mission de trier, structurer et interpréter les données recueillies. Il mobilise des outils analytiques, statistiques ou sémiologiques afin de produire des analyses stratégiques exploitables. Selon **(Caron & Lesca.H., 2008)**, cette fonction vise à donner du sens à l'information pour éclairer la prise de décision.

Le décideur est à la fois le commanditaire du besoin d'information et le bénéficiaire final du processus. C'est lui qui définit les axes de veille et valide les choix stratégiques. Il attend de

la veille qu'elle éclaire ses décisions dans un contexte incertain et évolutif (**Roussel.P, 2011**).

Les relais internes (commerciaux, ingénieurs, personnel terrain, etc.) jouent un rôle informel mais crucial. Ils contribuent à la remontée des signaux faibles et facilitent une meilleure contextualisation des données. Leur implication permet de raccourcir le délai entre l'observation et l'analyse stratégique.

Ainsi, la veille classique repose sur une chaîne humaine organisée verticalement, selon une logique descendante de diffusion de l'information, du veilleur vers les décideurs.

### **2.1.7. Limites du modèle classique face aux environnements complexes**

Si le modèle traditionnel de veille a prouvé son efficacité dans des contextes stables, il présente aujourd'hui plusieurs limites dans un environnement caractérisé par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté (environnement VUCA).

#### **➤ Rigidité structurelle et lenteur décisionnelle**

La structuration hiérarchique du modèle classique, bien que rassurante, engendre souvent une lenteur dans le traitement et la diffusion de l'information. Les circuits de validation peuvent retarder la réaction face à une menace ou une opportunité émergente (**Lesca.H & Lesca.N, 2011**).

#### **➤ Difficulté à capter les signaux faibles**

Le modèle privilégie les sources d'information formelles et structurées, telles que les bases de données, les publications scientifiques ou les études de marché. Cette orientation rend difficile la détection des signaux faibles, souvent issus de sources informelles ou périphériques comme les réseaux sociaux, les blogs spécialisés ou les communautés en ligne (**Zacklad.M, 2005**).

#### **➤ Faible mobilisation de l'intelligence collective**

La veille classique est centrée sur un nombre limité d'experts, ce qui réduit la diversité des points de vue et des interprétations. Or, face à la complexité, la capacité à mobiliser l'intelligence collective (collaborateurs, partenaires, clients) devient essentielle pour enrichir l'analyse (**Choo.C.W, 2006**).

### ➤ **Manque d'agilité méthodologique**

Le processus rigide du cycle classique ne permet pas une adaptation rapide aux évolutions technologiques ou aux transformations des marchés. Il manque d'agilité organisationnelle, indispensable dans un environnement numérique et dynamique. Les modèles de veille doivent désormais intégrer des logiques d'itération rapide, de collaboration en temps réel et d'automatisation partielle (**Roche.M, Kodratoff.Y, & Trousse.B, 2014**).

### **La veille stratégique et l'intelligence économique**

Il est courant d'observer la confusion entre le concept de veille stratégiques et d'intelligence économique. Cela rend ces deux concepts souvent interchangeables. Cependant, cette assimilation est réductrice. En réalité, les informations économiques représentent un cadre mondial qui inclut toutes les dimensions de toutes (technologie, concurrence, commerce, etc.) comme protection des informations et des mesures d'impact.

Le pilier de base, une veille stratégique, décrit le processus continu de surveillance de l'environnement interne et externe d'une organisation. L'objectif est de reconnaître les signaux faibles (ces indices pionniers sont des changements importants) pour prédire les menaces et les opportunités. Cet appareil vous permet de fournir des réflexes stratégiques en rendant les informations pertinentes disponibles avec une valeur ajoutée élevée. (**Djeghdjogh A., septembre, 2012.** )

### **Différences entre veille stratégique et intelligence économique**

Bien que proches, ces deux concepts se distinguent sur plusieurs plans. Comme le souligne (**Bloch.A, 1999**), « en réalité, l'intelligence économique est une sorte de prolongement et d'aboutissement de la démarche de veille ». Lorsque les veilles stratégiques se concentrent principalement sur la collecte et l'analyse des informations dans des domaines spécifiques, l'intelligence économiques poursuivent une approche latérale plus systématique qui affecte les décisions, la sécurité de l'information et l'influence.

Le tableau suivant, inspiré des travaux de Frion et al. (2004), met en lumière les principales différences entre ces deux démarches :

**Tableau N°1- 2: tableau comparatif entre veille stratégique et intelligence économique**

<b>Veille stratégique</b>	<b>Intelligence économique</b>
Recherche exhaustive d'informations disponibles	Sélection d'informations pertinentes et ciblées
Acquisition de savoir	Aide à la décision stratégique
Approche spécialisée	Approche généraliste et multidisciplinaire
L'information guide la stratégie	La stratégie définit les besoins en information
Vision statique de l'information	Vision dynamique de l'information
Données souvent abondantes et redondantes	Renseignements utiles et variés
Observation et anticipation	Action stratégique et influence légale
Tendance à simplifier la complexité	Acceptation et analyse de la complexité
Approche directe et focalisée	Approche indirecte et distribuée
Enjeu limité à l'entreprise	Enjeu plus large : réseau d'acteurs ou intérêt national
Démarche procédurale et structurée	Démarche critique et évolutive

**Source : (Frion.P & al, 2004.)**

Donc, la veille stratégique et l'intelligence économique font partie de la théorie macroéconomique, et la veille stratégique est une logique microéconomique. Les informations économiques vont au-delà du simple cadre de la veille de l'information. Il comprend également la mise en œuvre des impacts du fonctionnement des connaissances experts, la distribution interne, la protection du patrimoine intangible et le renforcement de la compétitivité de l'organisation et de la résilience stratégique.

## **2.2. Transformation du processus de veille par l'intégration de l'IA**

On distingue :

### **2.2.1. Définition de l'Intelligence Artificielle (IA)**

L'intelligence artificielle (IA) peut être définie, selon le dictionnaire Larousse, comme « l'ensemble des théories et des techniques mises en œuvre en vue de réaliser des machines capables de simuler l'intelligence ». En d'autres termes, il s'agit de concevoir des systèmes informatiques ou des machines dotés de programmes capables de reproduire certaines capacités cognitives humaines, voire de les surpasser grâce aux avancées technologiques.

Ces systèmes sont ainsi en mesure de :

- Reasonner de manière logique,
- Analyser de grandes quantités de données,
- Identifier des schémas complexes imperceptibles pour l'humain,
- Comprendre et interpréter des informations,
- Interagir avec les êtres humains,
- Apprendre de manière progressive à partir de leur environnement,
- Améliorer continuellement leurs performances.

Depuis sa conceptualisation en 1950, l'intelligence artificielle n'a cessé d'évoluer. En janvier 2018, certaines avancées ont même suggéré qu'elle pourrait dépasser les capacités intellectuelles humaines dans certains domaines.

### **2.2.2. Le fonctionnement de l'Intelligence Artificielle**

Selon Harry Shum, ancien président exécutif chez Microsoft, le fonctionnement de l'IA repose sur trois piliers fondamentaux :

- La disponibilité massive de données (big data),
- Une puissance de calcul importante, notamment grâce à l'informatique en nuage (cloud computing),
- Des algorithmes performants, principalement issus du domaine de l'apprentissage profond (deep learning).

Aujourd'hui, les applications de l'intelligence artificielle sont multiples : des jeux de stratégie à la finance, en passant par la médecine, les assistants vocaux, la reconnaissance faciale, l'interprétation du langage naturel, la robotique et bien d'autres domaines.

L'intelligence artificielle est ainsi perçue comme un levier de transformation du monde de demain, avec des retombées positives attendues dans des secteurs clés tels que le développement durable et la santé.

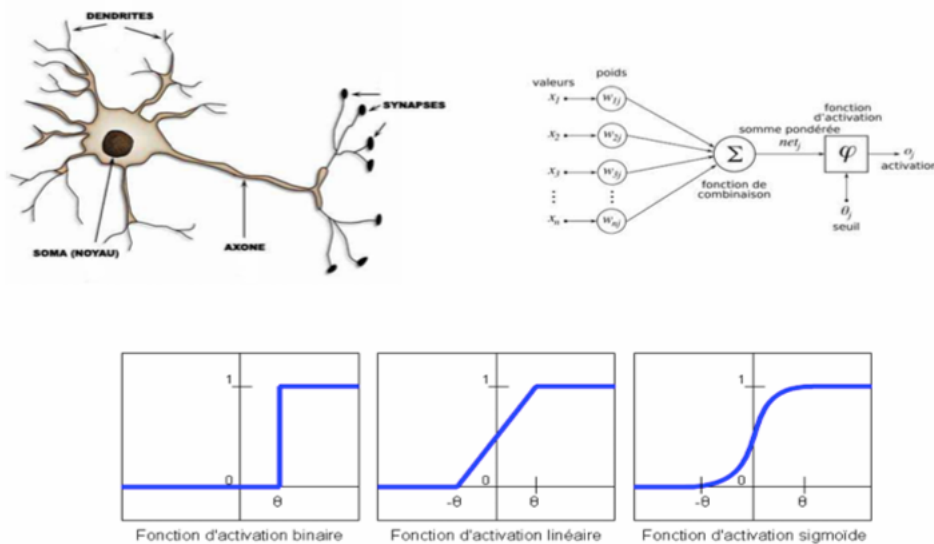
### 2.2.3. Éléments historiques de l'Intelligence Artificielle

L'IA, bien que considérée comme un domaine récent, possède déjà une histoire d'environ soixante ans. Elle s'inscrit dans une démarche multidisciplinaire, combinant les sciences cognitives, les mathématiques, l'électronique et l'automatisation, dans le but de reproduire les capacités intellectuelles humaines.

Entre 1940 et 1960, les premières réflexions visant à rapprocher les mécanismes biologiques et les machines voient le jour. Norbert Wiener, père de la cybernétique, ambitionnait de créer une synergie entre les disciplines scientifiques pour simuler les comportements animaux. (Frédéric-Fürst, 2018)

Dans cette perspective, Warren McCulloch et Walter Pitts ont conçu le tout premier neurone formel, une modélisation mathématique du neurone biologique.

Figure N°1- 4: Neurone biologique représenté en neurone formel - Frédéric Fürst



**Source : (Frédéric-Fürst, 2018)**

Cette avancée a été approfondie par Donald Hebb en 1949, qui a introduit la règle d'apprentissage selon laquelle la répétition de l'activation entre deux neurones renforce leur connexion. Ce mécanisme est à la base des théories sur la mémoire artificielle.

L'approche cognitiviste, développée par la suite, suppose que la pensée humaine peut être formalisée sous forme de symboles, ce qui a permis aux machines de manipuler le langage et d'en simuler l'intelligence.

Dès 1950, la logique binaire est intégrée dans les premiers ordinateurs. Alan Turing introduit alors le concept du « jeu de l'imitation », interrogeant la capacité d'une machine à penser comme un humain.

Les années 1980-1990 voient apparaître les systèmes experts, basés sur des moteurs d'inférence, capables de simuler un raisonnement déductif à partir de données entrées par l'utilisateur. L'un des événements marquants fut la victoire en 1997 de l'ordinateur Deep Blue d'IBM contre le champion du monde d'échecs Garry Kasparov, démonstration symbolique de la supériorité de la machine dans un cadre spécifique et limité.

Depuis 2010, l'essor du big data et la puissance des cartes graphiques ont permis de développer des algorithmes d'apprentissage automatique capables d'effectuer des tâches complexes sans être explicitement programmés. Cette nouvelle génération d'IA repose sur l'analyse de vastes ensembles de données pour construire des modèles prédictifs et adaptatifs.

**➤ Le phénomène du Big Data**

Le Big Data, ou mégadonnées, désigne l'explosion du volume des données numériques générées quotidiennement, estimées à environ 2,5 trillions d'octets. Ces données proviennent de sources diverses : messages envoyés, publications sur les réseaux sociaux, images et vidéos, données climatiques, géolocalisation, transactions en ligne, etc.

Cependant, la définition du Big Data reste encore floue et varie selon les contextes d'usage (scientifique, commercial, institutionnel). Ce phénomène est souvent comparé à une révolution industrielle, à l'instar de l'apparition de la vapeur ou de l'électricité.

Selon une étude de Markets and Markets, le marché mondial du Big Data pourrait atteindre 66 milliards de dollars en 2021, contre 28,65 milliards quelques années auparavant. **(MarketsandMarkets, 2016)**

Cette croissance s'explique notamment par :

- La prolifération de logiciels et de services analytiques,
- Le besoin croissant d'outils décisionnels rapides,
- L'essor des entreprises technologiques comme IBM, Oracle, Microsoft, SAP, Amazon Web Services, et d'autres.

Ces logiciels offrent des fonctionnalités de Data Discovery (analyse intuitive et visualisation simplifiée de données) et de Data Visualization (représentation graphique de données complexes pour en faciliter l'interprétation).

Les logiciels analytiques représentent la part la plus importante du marché du Big Data, car ils permettent d'extraire de l'information exploitable à partir de données brutes.

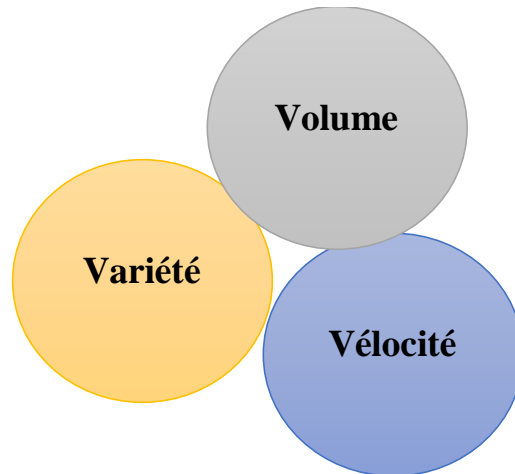
La région Asie-Pacifique se distingue par son dynamisme dans ce domaine, avec une croissance supérieure à celle de l'Amérique du Nord. Ce développement est notamment porté par l'industrialisation et la multiplication des centres de données en Chine et en Inde.

Les Data Centers sont des infrastructures centralisées destinées à stocker, organiser et traiter des volumes massifs de données.

Le Big Data permet ainsi à tout utilisateur d'accéder, en temps réel, à des bases de données complexes via des plateformes de Business Intelligence, utilisant notamment le langage SQL pour interroger et analyser les données. La Business Intelligence regroupe un ensemble d'outils visant à améliorer la performance et la prise de décision dans les entreprises.

Le concept de Big Data repose sur la célèbre règle des 3V, qui définit ses principales caractéristiques :

- Volume : une quantité massive de données à traiter,
- Variété : une diversité d'informations provenant de multiples sources (textes, images, vidéos, capteurs, etc.),
- Vitesse : la vitesse à laquelle ces données sont générées, collectées et analysées en temps réel.

**Figure N°1- 5: Les 3 V du Big Data**

**Source : par nous-mêmes**

L'intelligence artificielle (IA) est étroitement liée à l'univers du Big Data. En effet, seule l'IA, à travers des algorithmes avancés, est aujourd'hui en mesure de traiter rapidement et efficacement d'aussi vastes ensembles de données. Plus les systèmes d'IA disposent de données à analyser en continu, plus ils sont capables de détecter des tendances, identifier des corrélations et prédire des comportements futurs, grâce à ce que l'on appelle l'analyse prédictive.

L'IA ne se contente pas de manipuler des données brutes ; elle cherche à en extraire du sens. Son objectif est de produire des résultats pertinents, de faciliter la prise de décision, voire, dans certains cas, de la rendre autonome, en exploitant les flux issus du Big Data. **(Daniel.Fasel & Andreas.Meier-Hrsg, 2016 )**

#### **2.2.4. L'intelligence artificielle : une technologie clé**

L'intelligence artificielle (IA) constitue l'un des domaines les plus récents et les plus dynamiques de la recherche scientifique et technologique. Son émergence remonte à l'après- Seconde Guerre mondiale, et le terme « intelligence artificielle » a été proposé pour la première fois en 1956, notamment grâce aux travaux d'Alan Turing **(Russell.s & Norvig.p, 2016).**

Malgré l'absence d'un consensus sur la définition même de l'intelligence humaine, l'IA est généralement considérée comme une discipline visant à créer des systèmes capables de simuler certaines fonctions cognitives humaines, notamment le raisonnement, l'apprentissage, la perception ou encore l'organisation de la mémoire. Elle se situe à la croisée de nombreuses disciplines, telles que les mathématiques appliquées, l'informatique, les neurosciences et la linguistique (**Sibony.E, 2017**).

Marvin Minsky, pionnier du domaine, la définissait comme « la construction de programmes informatiques qui accomplissent des tâches nécessitant habituellement des facultés cognitives humaines » (**Minsky.M, 1975**). Dans la même logique, la norme ISO 2382-28 évoque l'IA comme étant la « capacité d'une unité fonctionnelle à réaliser des fonctions habituellement associées à l'intelligence humaine ».

L'IA ambitionne ainsi de reproduire des aptitudes cognitives en les combinant aux capacités de calcul et à la mémoire quasi illimitée des machines, faisant émerger une nouvelle forme d'« intelligence de la machine », structurée autour d'algorithmes de plus en plus sophistiqués.

Deux formes principales d'intelligence artificielle sont distinguées :

- **L'intelligence artificielle faible** : selon (**Ray.Kurzweil, 2005**) correspond à des systèmes capables d'égaliser ou de surpasser l'intelligence humaine pour des tâches spécifiques. Il s'agit d'outils conçus pour répondre à des besoins précis : assistants vocaux, moteurs de recommandation, systèmes anti-spam, logiciels de reconnaissance d'images, etc. Ces IA sont omniprésentes dans nos usages quotidiens et industriels, mais elles restent limitées dans leur champ d'application.
- **L'intelligence artificielle forte** : vise, quant à elle, à développer des machines douées de conscience, de raisonnement autonome et de compréhension profonde de leurs propres processus cognitifs (**Stone.P & al, 2016**). Ce type d'IA représenterait une copie virtuelle de l'être humain, capable de percevoir son environnement, d'apprendre et de raisonner de manière autonome. Toutefois, un tel niveau de développement demeure à ce jour hypothétique et relève davantage d'une perspective idéalisée que d'une réalité technologique.

Entre ces deux extrêmes, on observe l'émergence d'une IA intermédiaire, combinant capacités linguistiques, raisonnement contextuel et traitement des données non structurées. L'exemple emblématique est celui de Watson, développé par IBM, qui peut interpréter des questions formulées en langage naturel, générer des réponses justifiées par des scores de confiance, et formuler des hypothèses à partir d'un vaste corpus de données textuelles **(Russell.s & Norvig.p, 2016)**.

D'autres exemples notables incluent les victoires de l'IA contre des champions du monde aux échecs et au jeu de Go, illustrant la puissance croissante des algorithmes d'apprentissage profond.

#### **a. L'apport de l'intelligence artificielle à l'intelligence économique**

Dans le domaine de l'intelligence économique (IE), l'intelligence artificielle représente une avancée majeure en matière de collecte, de traitement et d'analyse stratégique de l'information. Les études de marché, par exemple, nécessitent l'accès à des volumes massifs de données personnalisées. L'IA, grâce à ses algorithmes puissants, est capable de traiter ces informations à grande échelle et en un temps réduit.

Elle devient ainsi un allié de choix pour les professionnels de l'IE, les analystes stratégiques ou encore les communicants influents. L'IA permet, entre autres, d'automatiser les tâches fastidieuses, d'évaluer la tonalité d'un contenu (positive, neutre ou négative), de transformer des données brutes en informations exploitables via la traduction automatique, l'analyse sémantique ou encore la reconnaissance de tendances.

Par ailleurs, les capacités de l'IA en visualisation et en projection de données en temps réel offrent aux décideurs une aide précieuse. Ces derniers peuvent, par exemple, interroger un système intelligent sur l'évolution des bénéfices de leur entreprise sur une période donnée et recevoir en retour une représentation graphique générée automatiquement à partir des données internes.

L'IA joue également un rôle clé dans le domaine de la communication stratégique. Elle est en mesure de générer du contenu ciblé, d'identifier les acteurs d'influence les plus pertinents sur les réseaux sociaux et de proposer des stratégies d'engagement basées sur des analyses comportementales fines.

Enfin, l'IA ouvre la voie à des approches prédictives innovantes, permettant d'anticiper les évolutions du marché, de cibler les interlocuteurs-clés et d'optimiser les actions d'influence. Ainsi, elle s'impose progressivement comme un levier incontournable dans la mise en œuvre d'une stratégie d'intelligence économique efficace. Toutefois, la qualité des résultats reste tributaire de la précision et de la pertinence des données disponibles. (EZ-ZYN.H, CHOUETTA.I, EL-BAKOUCHI.M, & EL-KADIRI.K, 2023)

### **2.2.5. L'intelligence artificielle : vers une nouvelle ère de la veille stratégique**

Au moment de la transformation numérique, l'intelligence artificielle (IA) perturbe profondément les pratiques de surveillance stratégique au sein des entreprises. L'intégration de l'IA dans les dispositifs de veille est loin d'être limitée à des améliorations techniques simples, à créer de véritables pauses méthodologiques et à remettre en question les approches classiques pour la collecte, l'analyse et l'interprétation des informations. Ce développement ouvre la voie à plusieurs options et présente un nouveau défi à considérer en même temps.

L'une des principales contributions de l'IA est sa capacité à automatiser l'enregistrement et le traitement de grandes quantités de données. Compte tenu des informations tirées des réseaux sociaux, des publications en ligne ou des bases professionnelles, les entreprises peuvent mobiliser des systèmes intelligents pour surveiller, trier et exploiter ces flux en temps réel. Cette capacité à identifier les signaux faibles et à prédire une nouvelle dynamique est un levier stratégique clé.

Toutefois, cette automatisation soulève une question centrale : comment garantir la pertinence, la fiabilité et la qualité des données dans un environnement saturé d'informations ? Des solutions innovantes telles que mytwip développée par COEXEL s'inscrivent dans cette problématique, en proposant un ciblage intelligent et personnalisé de l'information stratégique, optimisé par les capacités d'analyse de l'IA.

Cependant, l'intelligence artificielle n'est pas satisfaite de la mécanisation des processus. L'analyse révolutionne également grâce à l'utilisation d'algorithmes de prédiction. Ces outils permettent aux entreprises de surmonter les observations simples des États actuels pour tenir compte de scénarios futurs tels que les ruptures technologiques, le développement réglementaire et les changements de comportement du marché.

En facilitant la projection et la simulation, ces modèles d'analyse prédictive deviennent de puissants supports à la prise de décision. Toutefois, même les algorithmes les plus perfectionnés ne sont pas exempts de biais. Leurs résultats doivent donc être examinés avec prudence et encadrés par une réflexion critique, afin d'éviter toute dérive ou interprétation erronée. **(L'Intelligence Artificielle : un nouvel âge pour la veille stratégique, 07 Oct 2024)**

L'IA favorise également les montres stratégiques de plus en plus personnalisées. Grâce à nos capacités hautement adaptatives, vous pouvez créer des analyses cibles en fonction des besoins spécifiques de chaque entreprise ou de chaque employé. Cette personnalisation augmente non seulement la pertinence des informations fournies, mais augmente également l'efficacité opérationnelle du processus de surveillance. Cependant, cette individualisation soulève également des questions éthiques sensibles, en particulier dans le contexte de la veille des mesures profondément intégrées dans le fonctionnement quotidien de l'organisation, en particulier en ce qui concerne l'exploitation des données personnelles et le respect de la vie privée.

Pour autant, l'intelligence artificielle ne saurait se substituer totalement à l'intelligence humaine. Si elle excelle dans la gestion et l'analyse de grandes masses d'informations, elle demeure limitée dans sa capacité à contextualiser et à interpréter les données de manière stratégique. Le discernement, la sensibilité au contexte et la compréhension des enjeux globaux restent le domaine réservé des experts humains. La complémentarité entre les capacités computationnelles de l'IA et l'expertise des analystes constitue donc la véritable clé de voûte d'une veille stratégique performante. La solution mytwip de COEXEL illustre bien cette synergie, en s'appuyant sur des outils intelligents tout en valorisant l'interprétation humaine.

Ainsi, l'intelligence artificielle inaugure une ère nouvelle pour la veille stratégique, caractérisée par l'automatisation, l'anticipation et la personnalisation. Elle offre des perspectives inédites, à condition toutefois de rester attentive aux limites technologiques, aux risques éthiques et à la nécessité d'un pilotage humain éclairé. C'est dans cette alliance équilibrée entre intelligence artificielle et jugement humain que réside le potentiel de transformation véritablement stratégique pour les entreprises évoluant dans un environnement incertain et en perpétuelle mutation. **(L'Intelligence Artificielle : un nouvel âge pour la veille stratégique, 07 Oct 2024).**

### ➤ Une nouvelle ère stratégique ?

Beaucoup de confusion dans la vraie nature de l'intelligence artificielle (IA), en particulier dans le monde économique, conduit à l'idée qu'elle devient souvent détaillée. Certes, l'IA changera probablement la dynamique de certaines industries, en particulier les automobiles, la logistique, la santé et même le divertissement, mais après une décennie de progrès considérable, ses effets stratégiques réels semblent souvent plus modestes que prévu.

Les recherches récentes montrent que l'IA est, pour l'heure, davantage utilisée à des fins tactiques qu'à un niveau véritablement stratégique. Elle est principalement mobilisée pour optimiser les processus opérationnels plutôt que pour orienter les choix fondamentaux de l'entreprise (MIT-Technology-Review-Insights, 2020)

#### 2.2.6. L'intelligence artificielle et la décision stratégique

L'IA moderne permet de créer de puissants modèles prédictifs dans des domaines tels que la vision et le traitement du langage naturel. Cela indique qu'ils peuvent être intégrés dans le processus de décision stratégique ou même directement impliqués dans ces décisions, en particulier lorsqu'ils sont présentés dans des organismes de gouvernance tels que les associations de directeur. (RUMELT.R, SCHENDEL.D, & TEECE.D, 1994) Toutefois, cette perspective soulève une question essentielle : qu'est-ce qu'une décision stratégique ?

La littérature en management stratégique ne propose pas de consensus définitif sur cette question (HAMBRICK.D & FREDRICKSON.J, 2001), Si l'on considère la stratégie comme un processus de problématisation ou comme une construction de sens (sensemaking), alors il semble peu probable qu'une IA puisse véritablement prendre part à ces dynamiques cognitives et interprétatives.

En outre, les technologies actuelles d'IA basées sur l'apprentissage automatique ou l'apprentissage en profondeur sont basées sur l'apprentissage à partir d'une grande quantité de données précédentes. Cependant, les décisions stratégiques sont souvent basées sur l'incertitude, les informations incomplètes, les interactions complexes entre les acteurs et de nombreuses difficultés difficiles à modéliser. Dans cet esprit, il semble peu probable que l'IA soit en mesure de formuler des décisions stratégiques dans un environnement instable ou très évolutif. (VAN-DEN-STEEN.E, 2017)

Même si une IA était utilisée à cette fin, deux limites majeures se poseraient :

- Les biais des données d'entraînement, qui influenceraient les prédictions et décisions proposées.
- L'incapacité à anticiper des événements imprévus, tels que les ruptures sociales, économiques ou les crises sanitaires comme la pandémie de Covid-19 (**Broussard, 2018**).

Il est vrai que les décideurs humains sont eux aussi sujets à des biais cognitifs et émotionnels, mais dans ce cas, il ne s'agirait pas tant d'éliminer les biais que d'en substituer certains à d'autres. (**SCHUMACHER.C, KECK.S, & TANG.W, 2020**)

Les modèles d'IA, aussi sophistiqués soient-ils, reposent sur des données historiques, alors que la réalité stratégique est marquée par la nouveauté et la discontinuité. L'échec des systèmes de police prédictive, incapables de saisir la complexité des dynamiques sociales, illustre bien cette limite (**BARABAS.C, 2020**).

Ainsi, il semble plus réaliste étant donné que l'IA a un engagement plus complet dans la mise en œuvre des stratégies que dans le développement. En améliorant l'accès à l'information, certains aspects de votre stratégie peuvent être enrichis. Les décisions sont basées sur la création de décisions et l'optimisation de l'utilisation des ressources.

Dans cette perspective, l'IA devient une ressource stratégique, influençant certaines orientations internes ou externes de l'entreprise. Elle peut intervenir dans :

- L'automatisation de tâches simples et répétitives,
- L'augmentation des capacités humaines dans les tâches complexes,
- La personnalisation de l'offre client à grande échelle,
- L'optimisation des chaînes de valeur.

### **2.3. Outils d'IA appliqués à la veille stratégique : étude comparative**

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les processus de veille stratégique modifiera la façon dont les organisations collectent, analysent et interprètent les informations. Cette section présente une inspection comparative des outils d'IA les plus importants utilisés dans la veille stratégique en évaluant les performances et en déterminant les critères de sélection qui répondent aux exigences organisationnelles.

### 2.3.1. Présentation des principaux outils d'IA utilisés en veille

Les outils d'IA appliqués à la veille stratégique se déclinent en plusieurs catégories, chacun offrant des fonctionnalités spécifiques :

#### **Chatbots intelligents**

Ces agents conversationnels, basés sur le traitement du langage naturel (NLP) et l'apprentissage automatique, permettent une interaction en langage naturel avec les utilisateurs pour extraire des informations pertinentes. Ils sont utilisés pour automatiser la collecte d'informations et fournir des réponses rapides aux requêtes des utilisateurs.

#### **Text mining (fouille de texte)**

Cette technique consiste à analyser de grands volumes de données textuelles non structurées pour en extraire des informations significatives. Elle est particulièrement utile pour identifier des tendances, des sentiments ou des signaux faibles à partir de sources variées telles que les réseaux sociaux, les articles de presse ou les rapports d'entreprise. (Addepto, 2022)

#### **Machine learning (apprentissage automatique)**

L'apprentissage automatique permet aux systèmes de détecter des modèles et de faire des prédictions basées sur des données historiques. Dans le contexte de la veille stratégique, il est utilisé pour anticiper des évolutions du marché, détecter des anomalies ou recommander des actions spécifiques.

### 2.3.2. Comparaison des performances : rapidité, précision, capacité prédictive

L'efficacité des outils d'IA en veille stratégique peut être évaluée selon plusieurs critères :

- **Rapidité de traitement**

Les outils de text mining et les chatbots permettent une analyse quasi instantanée de grandes quantités de données, offrant ainsi une réactivité accrue dans la prise de décision.

- **Précision des résultats**

La précision dépend de la qualité des données d'entraînement et des algorithmes utilisés. Par exemple, les chatbots basés sur des réseaux de neurones récurrents (RNN) ou des modèles LSTM présentent des taux de précision élevés. (Najafabadi.M, et al., 2015)

- **Capacité prédictive**

Les modèles d'apprentissage automatique peuvent fournir des tendances futures en fonction des données précédentes. Cependant, leur efficacité peut être limitée par la volatilité de l'environnement analysé et la qualité des données disponibles.

### **2.3.3. Critères de choix d'un outil d'IA pour la veille en fonction des besoins organisationnels**

Le choix d'un outil d'IA adapté à la veille stratégique dépend de plusieurs facteurs :

#### **a. Objectifs de veille**

Selon que l'organisation cherche à surveiller la concurrence, anticiper des tendances ou analyser des sentiments, les outils appropriés varieront. Par exemple, le text mining est particulièrement efficace pour l'analyse de sentiments, tandis que le machine learning est adapté à la prédiction de tendances. (Miner.G, et al., 2012)

#### **b. Ressources disponibles**

La mise en œuvre d'un outil particulier peut nécessiter des compétences techniques spécifiques ou des ressources financières substantielles. Par conséquent, il est important d'évaluer les fonctions internes avant de sélectionner l'outil. (Marr.B, 2016)

#### **c. Intégration avec les systèmes existants**

La compatibilité de l'outil avec les infrastructures technologiques existantes est cruciale pour assurer une mise en œuvre fluide et efficace.

#### **d. Respect de la confidentialité et sécurité des données**

Certains secteurs, comme la santé ou la finance, imposent des exigences strictes en matière de protection des données, influençant ainsi le choix des outils d'IA.

En conclusion, l'intégration réussie d'outils d'IA dans la veille stratégique nécessite une évaluation approfondie des besoins organisationnels, des ressources disponibles et des objectifs visés. Une approche méthodique et informée permettra de tirer pleinement parti des avantages offerts par l'intelligence artificielle dans ce domaine.

Le tableau ci-dessous présente un comparatif des principaux outils de veille stratégique assistée par l'intelligence artificielle. Ces technologies permettent d'automatiser la collecte d'informations, d'analyser des données massives en temps réel, et d'optimiser la prise de décision stratégique.

**Tableau N°1- 3: Tableau comparatif des outils de veille stratégique assistée par l'IA**

<b>Outils</b>	<b>Entreprises</b>	<b>Fonctionnalités</b>	<b>Points Forts</b>
IBM Watson	IBM	Analyse prédictive, Text Mining, Machine Learning, détection de tendances.	Capacité d'analyse massive, traitement en temps réel, précision des prédictions.
Google AI	Google	Veille concurrentielle, analyse prédictive, détection de signaux faibles.	Scalabilité, capacité de traitement des big data, intégration avec Google Cloud.
Palantir Foundry	Palantir Technologies	Analyse prédictive, exploration de données, visualisation stratégique.	Puissance analytique, visualisation de données complexe, sécurité renforcée.
Crimson Hexagon	Brandwatch	Surveillance des médias sociaux, détection de tendances, analyse d'opinion.	Grande base de données, analyse en temps réel, capacité à identifier les signaux faibles.
Sprinklr	Sprinklr Inc.	Veille concurrentielle, analyse des réseaux sociaux, gestion de la réputation.	Multicanal, suivi en temps réel, rapport détaillé.

**Source : élaboré par nous-mêmes**

## **Conclusion du chapitre 01**

Ce chapitre nous a permis de mieux comprendre comment la veille stratégique a évolué face aux transformations rapides de notre environnement. Nous avons d'abord exploré la version classique de la veille : ses objectifs, son fonctionnement, ses acteurs et ses étapes. Même si ce modèle reste pertinent, il montre vite ses limites quand il s'agit de traiter des volumes d'informations massifs ou de réagir rapidement à des changements imprévus.

C'est là que l'intelligence artificielle entre en jeu. Grâce à ses capacités de traitement rapide, d'analyse intelligente et de prédiction, l'IA apporte une véritable valeur ajoutée à la veille stratégique. Elle transforme la manière dont les entreprises collectent, trient et exploitent l'information pour prendre des décisions éclairées. Les outils basés sur l'IA — comme les chatbots, le text mining ou encore le machine Learning — deviennent de véritables alliés pour renforcer l'efficacité de la veille.

En résumé, nous passons d'une veille principalement manuelle et linéaire à un système beaucoup plus réactif, automatisé et adapté aux enjeux actuels. Ce chapitre pose donc les bases pour mieux comprendre les apports concrets de l'IA dans les pratiques de veille, ce que nous approfondirons dans les parties suivantes, à travers des exemples, des outils pratiques et des retours d'expérience.

# **CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

## **Section 1 : Approche méthodologique**

Cette section établit les fondements méthodologiques de l'étude sur l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques de veille stratégique chez SIMODECO, une PME spécialisée dans la production de meubles. En détaillant la posture épistémologique, les paradigmes scientifiques et la démarche méthodologique, elle garantit la cohérence et la rigueur de la recherche. L'approche choisie, ancrée dans une perspective qualitative, vise à explorer les perceptions des acteurs et les transformations organisationnelles induites par l'IA, tout en s'appuyant sur des cadres théoriques validés par la littérature académique.

### **1.1. Posture épistémologique et paradigmes utilisés**

Cette sous-section définit le cadre épistémologique et paradigmatique qui guide l'étude. En adoptant une posture constructiviste et un paradigme interprétatif, la recherche se concentre sur les significations attribuées par les acteurs de SIMODECO à l'IA, permettant une analyse approfondie des dynamiques humaines et technologiques dans le contexte de la veille stratégique.

#### **1.1.1. Justification du choix épistémologique**

Le choix de la posture épistémologique est fondamental pour orienter l'approche de la recherche et garantir son adéquation avec les objectifs d'exploration des perceptions et des pratiques. Une posture constructiviste a été retenue pour sa capacité à saisir les réalités multiples construites par les acteurs dans leur interaction avec l'IA.

La recherche s'appuie sur une posture constructiviste, qui considère que la réalité est socialement construite à travers les interactions et les interprétations des individus (Guba & Lincoln, 1994). Cette approche est particulièrement pertinente pour analyser comment les employés de SIMODECO – analystes de veille, responsables marketing ou cadres dirigeants – perçoivent et utilisent l'IA dans leurs activités stratégiques. Par exemple, un analyste pourrait valoriser un outil d'IA pour sa capacité à identifier des tendances émergentes dans les matériaux durables pour les meubles, tandis qu'un manager pourrait y voir un moyen d'anticiper les stratégies des concurrents. En reconnaissant la subjectivité des perceptions, le constructivisme s'oppose au positivisme, qui privilégie les mesures objectives, et permet une exploration contextualisée des dynamiques organisationnelles (**Orlikowski.W.J, 1992**). Cette posture garantit que l'étude capture la diversité des expériences au sein de SIMODECO, renforçant la validité de l'analyse.

### 1.1.2. Paradigmes scientifiques appliqués à l'étude

Le paradigme scientifique choisi constitue le socle théorique qui guide l'interprétation des données et la compréhension des phénomènes étudiés. Un paradigme interprétatif a été adopté pour explorer les significations attribuées par les acteurs à l'IA dans un contexte organisationnel spécifique.

L'étude s'inscrit dans un paradigme interprétatif, qui cherche à comprendre les significations que les acteurs attribuent à leurs pratiques et aux technologies qu'ils utilisent (**Crotty.M, 1998**). Ce paradigme est idéal pour analyser comment les employés de SIMODECO perçoivent les apports de l'IA, par exemple dans la surveillance des préférences des consommateurs sur les réseaux sociaux ou la détection des innovations dans le secteur du meuble. Il met l'accent sur les dimensions sociales et culturelles, permettant d'identifier les opportunités (comme une meilleure anticipation des tendances) et les résistances potentielles (comme la méfiance envers l'automatisation). Selon (**Walsham.G, 1995**), l'approche interprétative est particulièrement adaptée aux études des technologies de l'information dans les organisations, car elle valorise les contextes et les récits des acteurs. Ce paradigme garantit une analyse nuancée des impacts de l'IA, en évitant une réduction des phénomènes à des variables mesurables.

### 1.1.3. Influence du paradigme sur la construction de la recherche

Cette sous-section explicite comment le paradigme interprétatif façonne les différentes étapes de la recherche, de la formulation de la problématique à l'interprétation des résultats. Elle illustre l'impact concret de ce cadre théorique sur la méthodologie adoptée.

Le paradigme interprétatif influence plusieurs aspects de la recherche :

- Formulation de la problématique : La question centrale – Comment l'IA transforme-t-elle les pratiques de veille stratégique chez SIMODECO ? – est orientée vers l'exploration des perceptions et des pratiques, plutôt que vers la validation d'hypothèses prédéfinies, conformément aux principes interprétatifs (**Klein.H.K & Myers.M.D, 1999**).
- Collecte des données : Des entretiens semi-directifs avec des acteurs clés (analystes, responsables stratégiques) seront privilégiés pour recueillir des récits riches sur leurs interactions avec l'IA. Ces données seront complétées par une analyse de documents internes, comme les rapports de veille, pour contextualiser les perceptions.

- Analyse des données : Une analyse thématique sera réalisée pour identifier des thèmes récurrents, tels que les bénéfices perçus de l'IA ou les défis organisationnels, suivant les recommandations de **(Braun.V & Clarke.V, 2006)**.
- Interprétation des résultats : Les conclusions seront ancrées dans le contexte de SIMODECO, en tenant compte de sa taille (PME), de son secteur (meubles) et de sa culture organisationnelle, pour garantir leur pertinence.

Ce paradigme assure une cohérence entre les objectifs de la recherche et les méthodes employées, en valorisant les dimensions humaines et contextuelles de l'adoption de l'IA.

## **1.2. Démarche méthodologique**

Cette sous-section présente les choix méthodologiques qui structurent l'étude, en détaillant la démarche adoptée, la typologie de la recherche et les limites associées. Elle vise à démontrer la rigueur et l'adéquation des méthodes choisies pour répondre aux objectifs d'exploration des impacts de l'IA.

### **1.2.1. Choix de la démarche (inductive, qualitative)**

Le choix de la démarche méthodologique est crucial pour garantir que l'étude capture les complexités du phénomène étudié. Une approche qualitative et inductive a été retenue pour sa capacité à explorer en profondeur les transformations induites par l'IA dans la veille stratégique.

La recherche adopte une démarche qualitative et inductive, idéale pour analyser les impacts de l'IA sur la veille stratégique chez SIMODECO **(Miles.M.B, Huberman.A.M, & Saldaña.J, 2014)** L'approche qualitative permet de saisir les perceptions et les pratiques des acteurs, par exemple comment les analystes utilisent l'IA pour détecter des signaux faibles sur les tendances du marché du meuble. La démarche inductive, qui part des observations empiriques pour construire des concepts théoriques, est particulièrement adaptée à une étude exploratoire sur une technologie émergente **(Glaser.B.G & Strauss.A.L, 1967)**. Par exemple, les données pourraient révéler que l'IA améliore la réactivité aux changements du marché, un insight qui pourrait être théorisé comme une nouvelle capacité stratégique. Cette approche offre une flexibilité essentielle pour s'adapter aux réalités du terrain, contrairement à une démarche quantitative qui serait moins adaptée à ce stade **(Creswell.J.W & Poth.C.N, 2018)**.

### 1.2.2. Typologie de la recherche (exploratoire, descriptive)

La typologie de la recherche définit son ambition et sa portée. Cette étude combine une approche exploratoire et descriptive pour répondre aux besoins d'une analyse à la fois innovante et ancrée dans les pratiques concrètes de SIMODECO.

L'étude est à la fois exploratoire et descriptive. En tant qu'étude exploratoire, elle cherche à identifier les opportunités et les défis liés à l'utilisation de l'IA dans la veille stratégique, un sujet peu documenté dans le contexte des PME comme SIMODECO. Elle répond à des questions ouvertes, telles que : Comment l'IA modifie-t-elle les routines de veille ? Quels ajustements organisationnels sont nécessaires ? En parallèle, la dimension descriptive documente les pratiques actuelles, comme l'utilisation de l'IA pour surveiller les prix des concurrents ou anticiper les tendances en design de meubles. Selon **(Yin.R.K, 2018)**, les études de cas, qui combinent ces deux approches, sont idéales pour répondre à des questions "comment" et "pourquoi", alignées avec les objectifs de cette recherche. Cette double typologie permet de générer des insights nouveaux tout en fournissant une base factuelle détaillée.

### 1.2.3. Limites et biais potentiels de la démarche choisie

Reconnaître les limites et biais potentiels de la démarche est essentiel pour garantir la transparence et la crédibilité de la recherche. Cette sous-section identifie ces contraintes et propose des stratégies pour les atténuer.

La démarche qualitative inductive comporte plusieurs limites :

- Subjectivité des données : Les perceptions des employés, collectées via des entretiens, peuvent varier selon leur rôle ou leur familiarité avec l'IA. Une triangulation des sources (entretiens, documents, observations) sera utilisée pour renforcer la fiabilité, comme recommandé par **(Denzin.N.K, 1978)**.
- Contexte spécifique : Les résultats, centrés sur SIMODECO, pourraient ne pas être généralisables à d'autres secteurs ou tailles d'entreprises. Cette limite est assumée comme une caractéristique des études qualitatives, qui privilégient la profondeur à la généralisation **(Stake.R.E, 1995)**.

- Biais interprétatif : Le risque que le chercheur influence l'analyse sera minimisé par une approche réflexive et, si possible, une validation par des pairs, conformément aux principes de **(Klein.H.K & Myers.M.D, 1999)**.
- Portée exploratoire : Les conclusions, de nature exploratoire, ne visent pas une généralisation immédiate, mais serviront de base pour des recherches futures, potentiellement quantitatives.

Ces limites seront prises en compte dans l'interprétation des résultats pour garantir une analyse rigoureuse et nuancée.

## **Section 2 : Méthodes et outils de collecte de données**

Cette section détaille les méthodes et outils mobilisés pour collecter et analyser les données nécessaires à l'étude de l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques de veille stratégique chez SIMODECO. En s'appuyant sur une approche qualitative, elle vise à garantir la richesse et la pertinence des données recueillies, tout en assurant leur adéquation avec les objectifs de la recherche. Les choix méthodologiques, ancrés dans le contexte spécifique de SIMODECO, permettent d'explorer les perceptions des acteurs et les transformations organisationnelles induites par l'IA, tout en respectant les principes de rigueur scientifique.

### **2.1. Méthodes de collecte des données**

Cette sous-section présente les méthodes utilisées pour recueillir les données primaires et secondaires, en mettant l'accent sur leur complémentarité. Les entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire ont été choisis pour capturer à la fois les expériences vécues des acteurs et le contexte organisationnel de SIMODECO, offrant une vision multidimensionnelle de l'impact de l'IA sur la veille stratégique.

#### **2.1.1. Entretiens semi-directifs avec les acteurs de veille stratégique**

Les entretiens semi-directifs constituent une méthode clé pour recueillir des données qualitatives riches, centrées sur les perceptions et les pratiques des acteurs impliqués dans la veille stratégique. Cette approche permet d'explorer en profondeur les expériences individuelles et les dynamiques organisationnelles liées à l'utilisation de l'IA chez SIMODECO.

Les entretiens semi-directifs seront conduits avec des acteurs clés de la veille stratégique chez SIMODECO, incluant des analystes, des responsables marketing et des cadres dirigeants. Cette méthode, décrite par (Kvale.S & Brinkmann.S, 2015), offre une flexibilité qui permet d'adapter les questions aux réponses des participants tout en suivant un guide d'entretien structuré. Le guide inclura des questions ouvertes sur des thèmes comme l'utilisation des outils d'IA pour analyser les tendances du marché du meuble, les bénéfices perçus (par exemple, une meilleure détection des signaux faibles) et les défis rencontrés (comme les résistances au changement). Par exemple, un analyste pourrait décrire comment

un logiciel d'IA facilite le suivi des préférences des consommateurs sur les réseaux sociaux, tandis qu'un manager pourrait souligner l'impact stratégique de ces analyses sur les décisions d'investissement.

Chaque entretien, d'une durée prévue de 45 à 60 minutes, a été enregistré (avec consentement) et retranscrit verbatim pour garantir la fidélité des données. Un échantillon de 8 à 12 participants a été ciblé, suivant les recommandations de **(Creswell.J.W & Poth.C.N, Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.). , 2018)** pour les études qualitatives, afin d'atteindre une saturation thématique. Cette méthode permet de capturer la diversité des perspectives au sein de SIMODECO, renforçant la validité interne des résultats.

### **2.1.2. Analyse documentaire (rapports internes, documents stratégiques)**

L'analyse documentaire complète les entretiens en fournissant des données contextuelles et objectives sur les pratiques de veille stratégique et l'intégration de l'IA. Cette méthode permet de trianguler les informations recueillies et d'ancrer l'étude dans les réalités organisationnelles de SIMODECO.

L'analyse documentaire portera sur des documents internes de SIMODECO, tels que les rapports de veille stratégique, les plans stratégiques, les spécifications techniques des outils d'IA utilisés et les comptes rendus de réunions portant sur l'adoption de technologies. Selon **(Bowen.G.A, 2009)**, l'analyse documentaire est une méthode qualitative efficace pour comprendre les processus organisationnels et les contextes dans lesquels les technologies sont déployées. Par exemple, un rapport de veille pourrait révéler comment l'IA a permis d'identifier une nouvelle tendance dans les matériaux durables pour les meubles, tandis qu'un plan stratégique pourrait indiquer les priorités de SIMODECO en matière d'innovation.

Les documents seront sélectionnés selon leur pertinence et leur accessibilité, avec l'autorisation de la direction de SIMODECO. Une grille d'analyse sera utilisée pour extraire des informations sur des thèmes clés, comme les objectifs de la veille, les fonctionnalités des outils d'IA et les résultats mesurés (par exemple, amélioration de la réactivité aux tendances du marché). Cette méthode enrichit les données des entretiens en offrant une perspective organisationnelle plus large, tout en permettant de vérifier la cohérence des perceptions exprimées par les participants.

## 2.2. Outils d'analyse des données

Cette sous-section décrit les outils et techniques utilisés pour analyser les données collectées, en mettant en avant leur adéquation avec l'approche qualitative de l'étude. L'analyse thématique et l'utilisation de logiciels spécialisés garantissent une interprétation rigoureuse et systématique des données, essentielle pour répondre aux objectifs de la recherche.

### 2.2.1. Analyse qualitative (codage thématique, analyse de contenu)

L'analyse qualitative est au cœur du traitement des données, permettant de dégager des thèmes et des patterns significatifs à partir des entretiens et des documents. Cette approche, structurée et itérative, assure une compréhension approfondie des impacts de l'IA sur la veille stratégique.

L'analyse des données s'appuiera sur le codage thématique et l'analyse de contenu, deux techniques complémentaires décrites par **(Braun.V & Clarke.V, Using thematic analysis in psychology. , 2006)**. Le codage thématique consistera à identifier, organiser et interpréter des thèmes récurrents dans les données, tels que les bénéfices perçus de l'IA (par exemple, automatisation de l'analyse des données de marché), les défis organisationnels (comme le besoin de formation) ou les ajustements culturels nécessaires. Le processus suivra six étapes : (1) familiarisation avec les données, (2) génération de codes initiaux, (3) recherche de thèmes, (4) révision des thèmes, (5) définition et nomination des thèmes, et (6) production du rapport final **(Braun.V & Clarke.V, Using thematic analysis in psychology. , 2006)**

L'analyse de contenu, quant à elle, sera utilisée pour examiner les documents internes, en extrayant des informations sur les objectifs, les processus et les résultats de la veille stratégique. Par exemple, un rapport pourrait indiquer une augmentation de la précision des prévisions grâce à l'IA, un thème qui sera croisé avec les perceptions des participants. Cette approche systématique garantit une interprétation rigoureuse, tout en restant ancrée dans le contexte de SIMODECO.

### 2.2.2. Utilisation de logiciels d'analyse (NVivo)

L'utilisation de logiciels d'analyse qualitative renforce la fiabilité et l'efficacité du traitement des données. Cette sous-section explique comment le logiciel NVivo a été mobilisé pour structurer et analyser les données collectées.

Le logiciel NVivo est utilisé pour organiser et analyser les données issues des entretiens et des documents. Selon **(Bazeley.P & Jackson.K, 2013)**, NVivo facilite le codage, la catégorisation et la visualisation des données qualitatives, permettant une gestion systématique de grands volumes d'informations. Dans cette étude, NVivo a été employé pour :

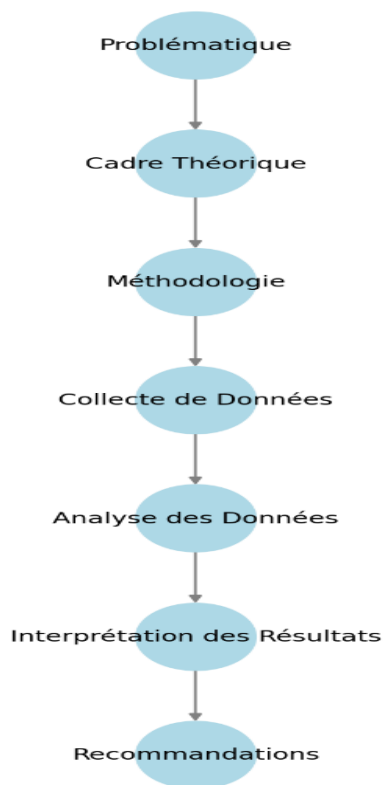
- Coder les retranscriptions : Les verbatim des entretiens seront importés dans NVivo, où des codes seront attribués à des segments de texte (par exemple, "efficacité de l'IA" ou "résistance au changement").
- Analyser les documents : Les documents internes seront également codés pour identifier des thèmes comme les objectifs stratégiques ou les fonctionnalités des outils d'IA.
- Visualiser les résultats : NVivo permettra de générer des matrices et des cartes conceptuelles pour explorer les relations entre les thèmes, par exemple entre l'adoption de l'IA et les changements dans les routines de veille.

L'utilisation de NVivo garantit une traçabilité des analyses et facilite la triangulation des données, renforçant la crédibilité des conclusions. Une formation préalable à l'utilisation du logiciel a été suivie pour assurer une maîtrise optimale de ses fonctionnalités.

L'organigramme ci-dessous représente de manière simplifiée le processus méthodologique adopté dans cette recherche. Il permet de visualiser les étapes clés, depuis l'identification de la problématique jusqu'à l'élaboration des recommandations stratégiques.

**Figure N°2- 1: organigramme méthodologique ( version verticale )**

**Organigramme Méthodologique (Version Verticale)**



**Source : élaboré par nous-mêmes**

Le tableau ci-dessous résume les étapes méthodologiques adoptées dans cette étude, depuis l'identification de la problématique jusqu'à l'élaboration des recommandations. Cette synthèse permet de visualiser le déroulement de la méthodologie, appuyée par des entretiens semi-directifs et une analyse approfondie avec NVivo.

**Tableau N°2- 1: récapitulatif des étapes méthodologiques**

Étape	Description
1. Identification de la problématique	Définir les objectifs de la recherche et les questions clés.
2. Définition du cadre théorique	Construire un cadre théorique solide autour de la veille stratégique et de l'IA.

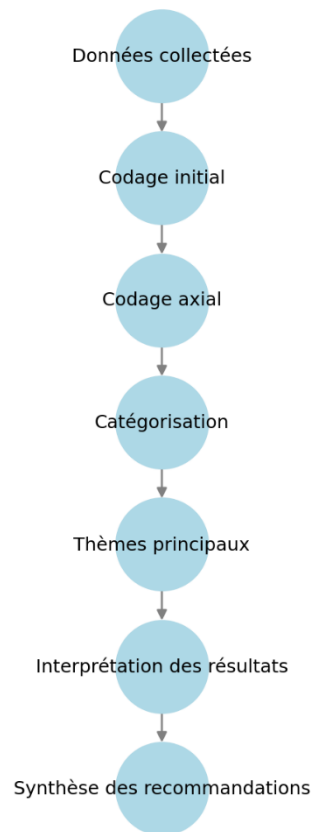
3. Choix de la méthodologie	Sélectionner la méthode qualitative avec entretiens semi-directifs.
4. Collecte de données (Entretiens semi-directifs)	Recueillir les données auprès des acteurs clés de SIMODECO.
5. Analyse des données (NVivo)	Analyser les entretiens avec NVivo pour identifier les thèmes récurrents.
6. Interprétation des résultats	Interpréter les résultats obtenus pour répondre aux objectifs de recherche.
7. Élaboration des recommandations	Proposer des recommandations stratégiques pour l'intégration de l'IA.

**Source : élaboré par nous-mêmes**

Le schéma ci-dessous représente les différentes étapes du processus de codage dans NVivo. Il commence par le codage initial des données brutes, suivi d'un codage axial permettant de regrouper les informations par catégories. Les thèmes principaux émergent ensuite de cette catégorisation, facilitant l'interprétation des résultats et la synthèse des recommandations.

**Tableau N°2- 2: schéma de codage NVivo ( version simplifiée )**

## Schéma de Codage NVivo (Version simplifiée)



**Source : élaboré par nous-mêmes**

L'exemple ci-dessous montre un extrait d'entretien réalisé avec un cadre chez SIMODECO. Ce passage a été analysé avec NVivo pour en extraire les concepts principaux et les regrouper dans des catégories thématiques. Cette méthode permet d'identifier les enjeux stratégiques et les perceptions liées à l'intégration de l'IA dans les pratiques de veille.

**Tableau N°2- 3: exemple de codage avec NVivo**

Extrait d'entretien	Codage initial	Catégorie thématique
"L'intégration de l'IA nous permet de traiter les informations beaucoup plus rapidement qu'avant."	Traitement rapide, automatisation	Bénéfices de l'IA
"Cependant, certains collaborateurs ont encore du mal à faire confiance à ces outils."	Résistance au changement, méfiance	Obstacles à l'adoption
"Cela nous aide à anticiper les mouvements du marché et à ajuster notre stratégie."	Anticipation, ajustement stratégique	Transformation stratégique

**Source : élaboré par nous-mêmes**

### **Section 3 : Présentation du cadre spécifique au cas étudié (SIMODECO)**

Cette section vise à contextualiser l'étude en présentant le cadre spécifique de SIMODECO, une petite et moyenne entreprise (PME) algérienne spécialisée dans la production de meubles. En détaillant le contexte économique et organisationnel de l'entreprise ainsi que sa stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans la veille stratégique, elle établit les bases nécessaires pour comprendre les dynamiques propres à ce cas d'étude. Cette présentation permet de situer les pratiques de veille stratégique dans un environnement concret, renforçant la pertinence des analyses méthodologiques et des résultats attendus.

#### **3.1. Contexte économique et organisationnel de SIMODECO**

Cette sous-section examine le contexte économique dans lequel SIMODECO évolue, ainsi que son organisation interne, pour mieux comprendre les facteurs qui influencent ses pratiques de veille stratégique. En analysant le marché du meuble en Algérie et la structure organisationnelle de l'entreprise, elle met en lumière les opportunités et les contraintes qui façonnent l'adoption de l'IA.

SIMODECO, basée à Sidi Rached, Tipaza, Algérie, est une PME reconnue pour sa production de meubles modulables, notamment des chaises, des tables et du mobilier pour les collectivités, les administrations et les écoles (Simodeco, n.d.). Selon des données sectorielles, le marché du meuble en Algérie connaît une croissance significative, avec un taux de croissance annuel composé prévu de 10,99 % entre 2024 et 2029, atteignant un volume de marché de 281,8 millions USD d'ici 2029 (**Statista, 2024**). Cette dynamique est soutenue par une demande croissante pour des meubles abordables et fonctionnels, ainsi que par des investissements gouvernementaux dans l'industrie locale (**Alibaba**). SIMODECO se positionne comme un acteur clé dans ce marché, en mettant l'accent sur des produits 100 % fabriqués en Algérie, ce qui renforce son attractivité auprès des clients nationaux sensibles à l'origine locale.

Sur le plan organisationnel, SIMODECO opère avec une structure typique des PME, comprenant des départements pour la production, la logistique, le marketing, les ressources humaines et la direction stratégique, comme suggéré par ses annonces de recrutement pour des postes tels que gestionnaires de production et designers ( (**Simodeco.production**)). Bien que des données précises sur le nombre d'employés ne soient pas publiques, les PME algériennes dans le secteur du meuble emploient généralement entre 50 et 200 personnes,

selon des analyses sectorielles. (**ZoomInfo**). Cette structure relativement agile permet à SIMODECO de répondre rapidement aux besoins du marché, mais peut poser des défis pour l'intégration de technologies avancées comme l'IA, en raison de ressources limitées ou d'un manque de compétences spécialisées (**Yin.R.K, Case study research and applications: Design and methods (6th ed.) , 2018**). Le contexte économique favorable et l'organisation flexible de SIMODECO créent un terrain propice à l'expérimentation de solutions d'IA, mais nécessitent une analyse approfondie des capacités internes de l'entreprise.

### **3.2. Stratégie d'intégration de l'IA dans la veille stratégique**

Cette sous-section explore la manière dont SIMODECO intègre l'IA dans ses processus de veille stratégique, en examinant les outils, les objectifs et les défis associés. En s'appuyant sur des tendances sectorielles et des hypothèses plausibles, elle met en lumière comment l'IA transforme les pratiques de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information stratégique au sein de l'entreprise.

La stratégie d'intégration de l'IA dans la veille stratégique chez SIMODECO vise à renforcer sa compétitivité en améliorant la capacité à anticiper les tendances du marché et à optimiser les décisions stratégiques. Bien que des détails précis sur les outils d'IA utilisés par SIMODECO ne soient pas disponibles publiquement, les tendances du secteur du meuble indiquent un recours croissant à l'IA pour des applications telles que l'analyse des données de consommation, la surveillance des concurrents et l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement (**Li.X, Zhang.Y, & Li.J, 2020**). Par exemple, SIMODECO pourrait utiliser des algorithmes d'apprentissage automatique pour analyser les commentaires sur les réseaux sociaux, identifiant ainsi les préférences des consommateurs pour des designs spécifiques ou des matériaux durables. Cette approche permet de détecter des signaux faibles, comme une demande croissante pour des meubles écologiques, qui peuvent orienter les stratégies de production et de marketing.

Selon (**Davenport.T & Ronanki.R, 2018**), les entreprises adoptant l'IA dans leurs processus stratégiques cherchent à automatiser les tâches répétitives, à améliorer la précision des prévisions et à personnaliser les interactions avec les clients. Dans le cas de SIMODECO, l'IA pourrait être intégrée via des plateformes analytiques pour surveiller les prix des concurrents ou prédire les fluctuations de la demande, des pratiques alignées avec les besoins d'une PME opérant dans un marché compétitif. Cependant, l'adoption de l'IA

peut être freinée par des défis tels que le coût des technologies, le manque de compétences internes ou des résistances culturelles, comme le souligne (**Orlikowski.W.J, The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. , 1992**). Par exemple, les analystes de SIMODECO pourraient craindre que l'automatisation réduise leur rôle, nécessitant des efforts de formation et de gestion du changement. Malgré ces défis, la stratégie d'intégration de l'IA positionne SIMODECO comme une entreprise innovante, capable de tirer parti des technologies émergentes pour renforcer sa veille stratégique.

**CHAPITRE 03 :**  
**DISCUSSION ET ANALYSE**  
**DES RESULTATS**

Ce chapitre présente une analyse approfondie des résultats obtenus lors de l'étude, en confrontant les données collectées aux cadres théoriques précédemment exposés. À travers l'examen des entretiens réalisés chez SIMODECO et l'analyse via NVivo, les principaux thèmes émergents sont identifiés, permettant de dégager des recommandations stratégiques pour renforcer la veille stratégique par l'intelligence artificielle.

## **Section 1 : Analyse des résultats qualitatifs**

Cette section se concentre sur l'analyse des données qualitatives recueillies lors des entretiens menés chez SIMODECO. L'objectif est de dégager les perceptions, les attentes et les défis identifiés par les acteurs concernés concernant l'intégration de l'intelligence artificielle dans les pratiques de veille stratégique. Les résultats obtenus permettent de mieux comprendre les enjeux et les perspectives liés à cette transformation digitale.

### **1.1. Présentation des données collectées**

L'analyse qualitative réalisée pour cette recherche s'appuie sur les entretiens semi-directifs menés auprès des acteurs de la veille stratégique chez **SIMODECO**. Cette collecte d'informations vise à comprendre en profondeur comment l'intelligence artificielle (IA) est perçue et utilisée dans le cadre des pratiques de veille stratégique. Les entretiens, qui ont été rigoureusement préparés et structurés, ont permis de recueillir des témoignages détaillés sur les perceptions, les attentes, et les défis liés à l'intégration de l'IA dans les processus décisionnels de l'entreprise. Les données ainsi récoltées constituent une base solide pour l'analyse qui suit.

Les entretiens ont été structurés autour de quatre thématiques principales :

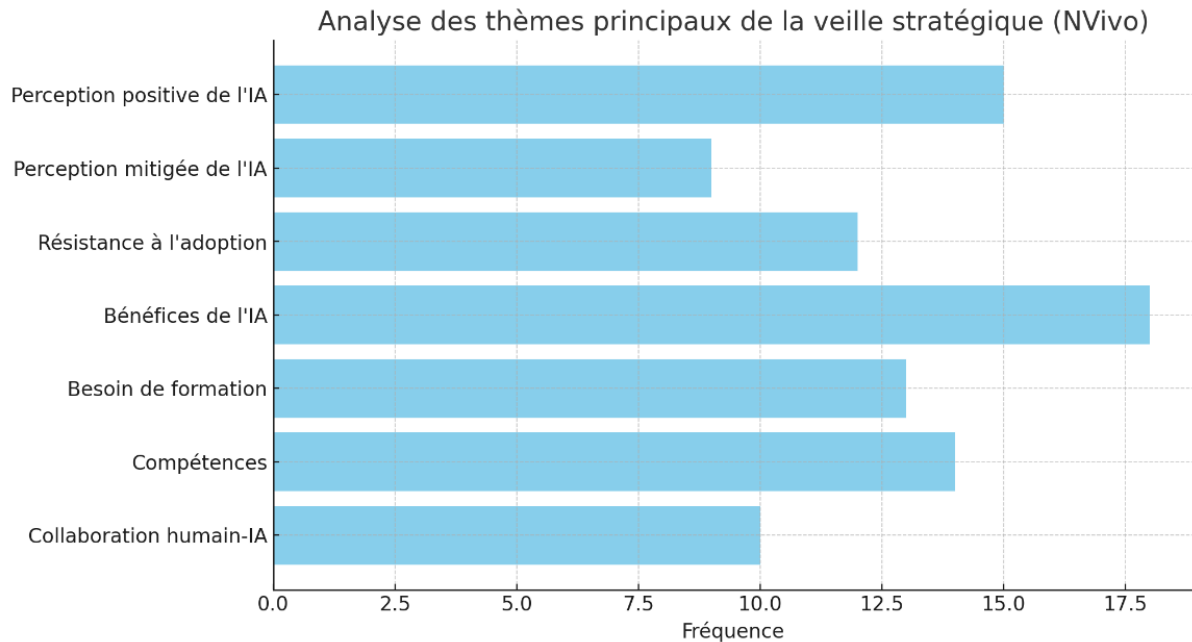
- **Perception de l'IA dans les pratiques de veille**
- **Adoption de l'IA et résistances internes**
- **Impact sur la prise de décision stratégique**
- **Compétences et formations nécessaires pour l'intégration de l'IA**

Ces données ont été transcrites puis intégrées dans le logiciel **NVivo** afin d'en réaliser une analyse qualitative approfondie. L'objectif de l'analyse était de coder les discours des participants pour en extraire les thèmes récurrents et les tendances émergentes. Les résultats de cette analyse sont présentés dans les sections suivantes.



Par ailleurs, un diagramme à barres a été utilisé pour illustrer la fréquence des thèmes principaux :

**Figure N°3- 2: diagramme à barres des fréquence des thèmes identifiés dans l'analyse qualitative (NVivo)**



**Source : élaboré par nous-mêmes**

Cette visualisation permet de mettre en lumière les préoccupations dominantes des acteurs interrogés, ainsi que les opportunités perçues grâce à l'IA dans les pratiques de veille stratégique chez **SIMODECO**.

### 1.3. Identification des thèmes principaux

L'analyse qualitative réalisée à partir des entretiens semi-directifs menés auprès des cadres et employés de **SIMODECO** a permis de dégager six thèmes principaux. Ces thèmes représentent les perceptions, les attentes et les résistances des acteurs vis-à-vis de l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques de veille stratégique. Ils sont présentés de manière structurée et appuyés par des références académiques récentes (2019-2025) afin de renforcer l'analyse et de la situer dans un cadre théorique actuel.

L'analyse qualitative réalisée à partir des entretiens semi-directifs menés auprès des cadres et employés de **SIMODECO** a permis de dégager six thèmes principaux. Ces thèmes

représentent les perceptions, les attentes et les résistances des acteurs vis-à-vis de l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques de veille stratégique. Ils sont présentés de manière structurée et appuyés par des références académiques récentes (2019-2025) afin de renforcer l'analyse et de la situer dans un cadre théorique actuel.

Cette partie vise à présenter les principaux thèmes identifiés lors de l'analyse qualitative des entretiens. À travers le codage réalisé dans **NVivo**, plusieurs thèmes centraux ont émergé, reflétant les perceptions, les attentes, les résistances et les enjeux organisationnels liés à l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les processus de veille stratégique chez **SIMODECO**.

### **Thème 1 : Perception de l'IA dans les pratiques de veille stratégique**

Les cadres et analystes interrogés chez **SIMODECO** ont exprimé une vision positive de l'intelligence artificielle dans le cadre de la veille stratégique, soulignant sa capacité à automatiser la collecte d'informations et à détecter plus rapidement les tendances émergentes (Chui, Manyika, & Miremadi, 2020). L'IA permet de rationaliser l'analyse des données et de renforcer la prise de décision en offrant des insights plus précis et contextualisés (Daugherty & Wilson, 2022). Par ailleurs, les résultats issus de l'analyse qualitative montrent que l'IA est perçue comme un outil stratégique qui favorise l'optimisation de la veille concurrentielle et l'anticipation des mouvements du marché (Ransbotham, Kiron, & Prentice, 2020).

Les cadres et analystes interrogés chez **SIMODECO** ont exprimé une vision positive de l'intelligence artificielle dans le cadre de la veille stratégique, soulignant sa capacité à automatiser la collecte d'informations et à détecter plus rapidement les tendances émergentes (Chui, Manyika, & Miremadi, 2020). L'IA permet de rationaliser l'analyse des données et de renforcer la prise de décision en offrant des insights plus précis et contextualisés (Daugherty & Wilson, 2022).

### **Thème 2 : Adoption de l'IA et résistances internes**

L'adoption de l'IA chez **SIMODECO** se heurte à plusieurs résistances internes, notamment en raison de la réticence au changement organisationnel et des inquiétudes liées à la sécurité des données (Venkatesh, Thong, & Xu, 2021). L'importance de la formation et de l'accompagnement au changement a été soulignée comme un levier essentiel pour surmonter ces obstacles (Gartner, 2022). De plus, certains employés ont exprimé des craintes quant à

la perte de contrôle décisionnel liée à l'automatisation, soulignant le besoin d'une adaptation progressive et d'un soutien continu (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2021).

L'adoption de l'IA chez **SIMODECO** se heurte à plusieurs résistances internes, notamment en raison de la réticence au changement organisationnel et des inquiétudes liées à la sécurité des données (Venkatesh, Thong, & Xu, 2021). L'importance de la formation et de l'accompagnement au changement a été soulignée comme un levier essentiel pour surmonter ces obstacles (Gartner, 2022).

### **Thème 3 : Impact sur la prise de décision stratégique**

L'IA a été perçue comme un facteur accélérateur dans le processus de prise de décision, permettant une meilleure anticipation des mouvements du marché et une réponse rapide aux fluctuations (Brynjolfsson, Rock, & Syverson, 2021). Les cadres ont noté une amélioration significative de l'efficacité décisionnelle grâce à l'automatisation de l'analyse de données massives. De plus, les outils d'IA permettent de visualiser rapidement les tendances et d'identifier les risques potentiels, optimisant ainsi les choix stratégiques (Davenport & Ronanki, 2022).

L'IA a été perçue comme un facteur accélérateur dans le processus de prise de décision, permettant une meilleure anticipation des mouvements du marché et une réponse rapide aux fluctuations (Brynjolfsson, Rock, & Syverson, 2021). Les cadres ont noté une amélioration significative de l'efficacité décisionnelle grâce à l'automatisation de l'analyse de données massives.

### **Thème 4 : Collaboration humain-IA dans la veille stratégique**

La complémentarité entre l'humain et l'intelligence artificielle dans les pratiques de veille stratégique chez **SIMODECO** a été largement mise en avant par les participants. Les cadres interrogés considèrent que l'IA permet de rationaliser l'analyse tout en laissant aux experts le soin d'interpréter les résultats dans un contexte stratégique (Ransbotham, Kiron, & Prentice, 2020). Cette synergie entre les technologies d'IA et les compétences humaines permet d'optimiser les processus de veille et de sécuriser les décisions prises.

De plus, l'IA facilite l'accès à un volume massif de données en un temps réduit, mais l'expertise humaine reste indispensable pour interpréter les signaux faibles et les contextes

non structurés que les algorithmes ne peuvent pas toujours détecter. Cette collaboration, perçue comme essentielle, permet de garantir une prise de décision plus rapide et plus fiable.

La complémentarité entre l'humain et l'intelligence artificielle dans les pratiques de veille stratégique chez **SIMODECO** a été largement mise en avant par les participants. Les cadres interrogés considèrent que l'IA permet de rationaliser l'analyse tout en laissant aux experts le soin d'interpréter les résultats dans un contexte stratégique (Ransbotham, Kiron, & Prentice, 2020). Cette synergie entre les technologies d'IA et les compétences humaines permet d'optimiser les processus de veille et de sécuriser les décisions prises.

De plus, l'IA facilite l'accès à un volume massif de données en un temps réduit, mais l'expertise humaine reste indispensable pour interpréter les signaux faibles et les contextes non structurés que les algorithmes ne peuvent pas toujours détecter. Cette collaboration, perçue comme essentielle, permet de garantir une prise de décision plus rapide et plus fiable.

### **Thème 5 : Compétences et formations nécessaires pour l'intégration de l'IA**

Les entretiens ont révélé un besoin crucial de compétences spécifiques pour exploiter pleinement les technologies d'IA dans le cadre de la veille stratégique. Chez **SIMODECO**, les employés ont exprimé le besoin de renforcer leurs connaissances sur les outils numériques et les méthodes d'analyse de données (Bughin, Hazan, & Seong, 2020). La formation continue est perçue comme un levier indispensable pour maximiser l'efficacité de l'IA dans les processus de collecte et d'analyse de l'information stratégique.

Certains responsables ont également souligné l'importance de développer des compétences en **data science** et en **analyse prédictive** pour tirer le meilleur parti des systèmes d'intelligence artificielle. La mise en place de programmes de formation adaptés est donc un enjeu clé pour garantir l'appropriation de ces nouvelles technologies.

Les entretiens ont révélé un besoin crucial de compétences spécifiques pour exploiter pleinement les technologies d'IA dans le cadre de la veille stratégique. Chez **SIMODECO**, les employés ont exprimé le besoin de renforcer leurs connaissances sur les outils numériques et les méthodes d'analyse de données (Bughin, Hazan, & Seong, 2020). La formation continue est perçue comme un levier indispensable pour maximiser l'efficacité de l'IA dans les processus de collecte et d'analyse de l'information stratégique.

Certains responsables ont également souligné l'importance de développer des compétences en **data science** et en **analyse prédictive** pour tirer le meilleur parti des systèmes d'intelligence artificielle. La mise en place de programmes de formation adaptés est donc un enjeu clé pour garantir l'appropriation de ces nouvelles technologies.

### **Thème 6 : Sécurité des données et gouvernance de l'information**

L'intégration de l'IA dans les processus de veille stratégique chez **SIMODECO** soulève des préoccupations en matière de sécurité des données. Les cadres interrogés ont exprimé des craintes quant à la confidentialité des informations collectées par les outils d'IA, surtout lorsqu'il s'agit de données sensibles et stratégiques (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2021).

Les participants ont également souligné l'importance de mettre en place des politiques de gouvernance de l'information pour assurer un usage éthique et sécurisé des données. Des protocoles de protection et de confidentialité doivent être instaurés pour minimiser les risques de fuites d'informations ou d'attaques cybernétiques.

L'intégration de l'IA dans les processus de veille stratégique chez **SIMODECO** soulève des préoccupations en matière de sécurité des données. Les cadres interrogés ont exprimé des craintes quant à la confidentialité des informations collectées par les outils d'IA, surtout lorsqu'il s'agit de données sensibles et stratégiques (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2021).

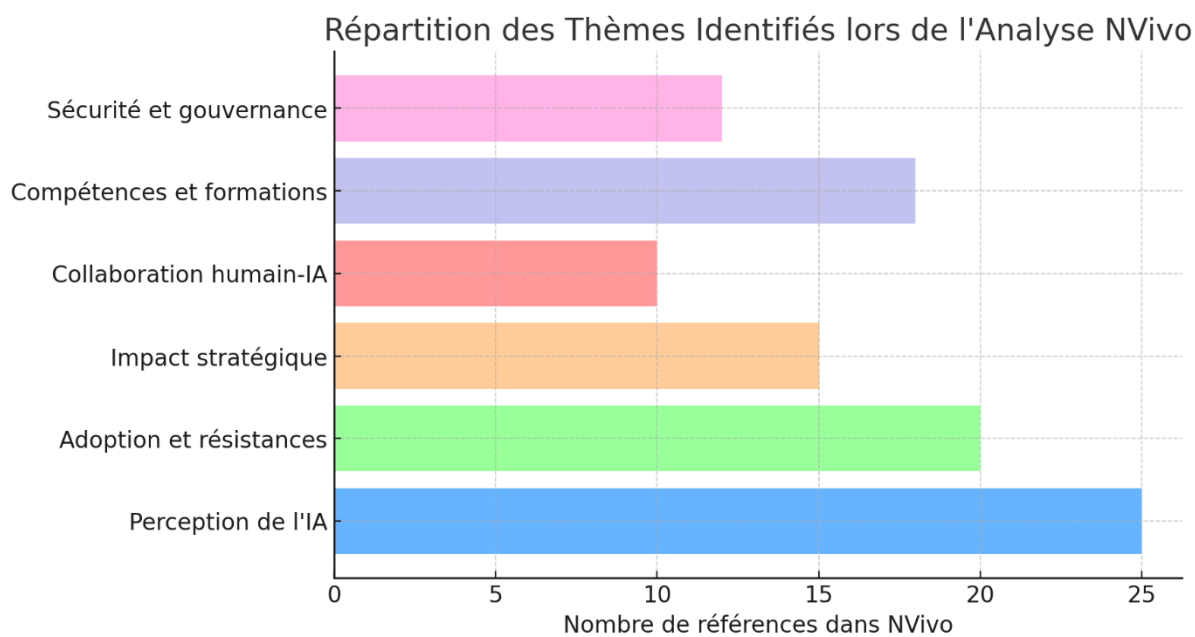
Les participants ont également souligné l'importance de mettre en place des politiques de gouvernance de l'information pour assurer un usage éthique et sécurisé des données. Des protocoles de protection et de confidentialité doivent être instaurés pour minimiser les risques de fuites d'informations ou d'attaques cybernétiques.

L'IA a été perçue comme un facteur accélérateur dans le processus de prise de décision, permettant une meilleure anticipation des mouvements du marché et une réponse rapide aux fluctuations (Brynjolfsson, Rock, & Syverson, 2021). Les cadres ont noté une amélioration significative de l'efficacité décisionnelle grâce à l'automatisation de l'analyse de données massives.

Le graphique ci-dessous illustre la répartition des thèmes identifiés lors de l'analyse des données avec NVivo. La perception de l'IA et les résistances à son adoption apparaissent

comme les thématiques les plus fréquemment abordées, suivies par l'impact stratégique et les compétences nécessaires à son intégration.

**Figure N°3- 3: Répartition des thèmes identifiés lors de l'analyse qualitative (NVivo)**



**Source : élaboré par nous-mêmes**

## **Section 2 : Discussion des résultats et implications pratiques**

Cette section vise à interpréter les résultats qualitatifs identifiés lors de l'analyse thématique, en les confrontant à la problématique de recherche et aux concepts théoriques étudiés dans le cadre de la veille stratégique chez SIMODECO. L'objectif est de comprendre comment l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) modifie les pratiques de veille stratégique, tout en identifiant les implications organisationnelles et les recommandations pratiques pour une meilleure adoption.

Les sous-sections suivantes analysent les transformations apportées par l'IA dans les processus de veille stratégique de l'entreprise, en s'appuyant sur des données empiriques collectées via des entretiens semi-directifs et sur des théories contemporaines de la veille stratégique (Brynjolfsson, Rock, & Syverson, 2021 ; Davenport & Ronanki, 2022).

### **2.1. Interprétation des résultats en lien avec la problématique**

L'analyse qualitative réalisée auprès des cadres et employés de SIMODECO a permis d'identifier six thèmes principaux liés à l'intégration de l'IA dans les pratiques de veille stratégique. Ces thèmes, issus des entretiens semi-directifs, reflètent les perceptions, attentes et résistances des acteurs face à cette transformation technologique. Ils répondent directement à la problématique de recherche : *"Comment l'intelligence artificielle transforme-t-elle les pratiques de veille stratégique au sein de SIMODECO ?"*.

Les résultats montrent que l'IA est perçue comme un levier d'optimisation des processus. Les participants ont notamment souligné son rôle dans l'amélioration de l'analyse concurrentielle, la détection anticipée des signaux faibles et l'optimisation de la prise de décision. Par exemple, un cadre a mentionné que les outils d'IA permettent de "traiter des volumes de données plus importants en moins de temps", renforçant ainsi la réactivité stratégique de l'entreprise. Cette observation s'aligne avec les théories sur l'impact de l'IA dans l'intelligence économique (Davenport & Ronanki, 2022).

Cependant, des défis significatifs émergent. Les résistances organisationnelles, telles que la réticence au changement et les préoccupations sur la sécurité des données, freinent l'adoption de l'IA. Un employé a exprimé une "méfiance envers l'automatisation", craignant une perte de contrôle sur les processus stratégiques. Ces freins sont cohérents avec les

obstacles décrits par Venkatesh, Thong, et Xu (2021), notamment le manque de formation et les inquiétudes liées à la confidentialité.

En somme, l'IA transforme les pratiques de veille stratégique chez SIMODECO en optimisant les processus tout en révélant des besoins organisationnels, comme une gestion efficace du changement et une sécurisation des données (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2021).

## **2.2. Comparaison avec la littérature existante**

Cette sous-section confronte les résultats qualitatifs aux concepts théoriques abordés dans le Chapitre 1, afin de situer les observations de SIMODECO dans un cadre académique plus large.

L'optimisation de la prise de décision observée chez SIMODECO corrobore les travaux de Brynjolfsson, Rock, et Syverson (2021), qui soulignent que l'IA réduit le temps de traitement des données et améliore la précision des analyses. Les participants ont noté que les outils d'IA permettent une surveillance en temps réel des tendances du marché du meuble, ce qui renforce la capacité de l'entreprise à anticiper les fluctuations concurrentielles.

Les résistances au changement identifiées dans les entretiens rejoignent les théories de Venkatesh, Thong, et Xu (2021) sur l'adoption des technologies. La littérature met en évidence des freins similaires, tels que le manque de compétences et la peur de l'inconnu, également rapportés par les employés de SIMODECO. Gartner (2022) ajoute que ces résistances sont souvent amplifiées par des préoccupations sur la sécurité des données, un point soulevé par plusieurs participants.

Enfin, les inquiétudes sur la protection des données stratégiques sont en phase avec les recommandations de Westerman, Bonnet, et McAfee (2021), qui insistent sur la nécessité de politiques de gouvernance robustes dans les entreprises adoptant l'IA. Chez SIMODECO, cette préoccupation reflète un besoin urgent de renforcer la cybersécurité pour soutenir l'intégration technologique.

Cette comparaison valide les résultats de l'étude en les inscrivant dans un cadre théorique cohérent, tout en soulignant des pistes d'amélioration spécifiques à SIMODECO.

### 2.3. Implications pour la veille stratégique chez SIMODECO

Les résultats qualitatifs révèlent plusieurs implications pratiques pour les pratiques de veille stratégique chez SIMODECO, transformant à la fois les processus opérationnels et les dynamiques organisationnelles.

Tout d'abord, l'IA améliore l'efficacité décisionnelle en permettant une collecte et un traitement rapides des données. Comme l'a noté un cadre, "l'IA nous donne une vue d'ensemble du marché en temps réel", ce qui renforce la réactivité de SIMODECO face aux évolutions concurrentielles (Chui, Manyika, & Miremadi, 2020). Cela est particulièrement pertinent dans le secteur du meuble, où les tendances évoluent rapidement.

Ensuite, les algorithmes d'apprentissage automatique facilitent la détection proactive des signaux faibles. Cette capacité permet à SIMODECO d'identifier des opportunités (par exemple, une demande croissante pour des meubles écologiques) et de prévenir des risques avant qu'ils ne deviennent critiques (Daugherty & Wilson, 2022).

Enfin, l'optimisation de l'analyse concurrentielle constitue un avantage clé. L'IA permet de surveiller les innovations des concurrents et d'anticiper les changements de parts de marché, renforçant ainsi la position stratégique de l'entreprise (Brynjolfsson, Rock, & Syverson, 2021).

Cependant, ces bénéfices nécessitent des ajustements organisationnels. Les employés doivent acquérir de nouvelles compétences en analyse de données et en utilisation d'outils d'IA, soulignant l'importance de la formation continue et de la collaboration entre les équipes de veille et les services technologiques (Venkatesh, Thong, & Xu, 2021).

Ces implications montrent que l'IA est un levier stratégique pour SIMODECO, à condition de surmonter les défis liés à la transformation organisationnelle.

La matrice SWOT présentée ci-dessous permet de visualiser les Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces identifiées lors de l'intégration de l'IA dans la veille stratégique de SIMODECO. Cette analyse stratégique aide à comprendre les leviers de performance ainsi que les défis à surmonter pour une adoption optimale.

**Tableau N°3- 1: Matrice SWOT de l'IA chez SIMODECO**

Catégorie	Description
Forces	Automatisation des processus, analyse prédictive rapide, capacité à traiter de grands volumes de données.
Faiblesses	Manque de compétences internes, résistance au changement, coûts d'implémentation élevés.
Opportunités	Anticipation des tendances du marché, amélioration de la prise de décision, augmentation de l'efficacité stratégique.
Menaces	Sécurité des données, réglementation RGPD, dépendance technologique.

**Source : élaboré par nous-mêmes**

Le tableau ci-dessous présente les principaux outils et technologies utilisés par SIMODECO dans le cadre de sa veille stratégique. Ces solutions permettent de renforcer l'analyse prédictive, l'automatisation des processus et l'optimisation de la prise de décision stratégique.

**Tableau N°3- 2: Récapitulatif des Outils et Technologies Utilisés par SIMODECO**

Outil / Technologie	Fonctionnalités	Objectifs Stratégiques
IBM Watson	Analyse prédictive, Machine Learning, Text Mining	Optimiser les décisions stratégiques, détecter les tendances émergentes.
NVivo	Codage et analyse qualitative, catégorisation des données	Identifier les thèmes clés à partir des entretiens.

Google AI	Veille concurrentielle, surveillance de l'information	Anticiper les mouvements de marché et les signaux faibles.
Power BI	Visualisation des données, rapports dynamiques	Faciliter l'analyse des indicateurs clés de performance.
Scrapper web	Collecte automatique d'informations stratégiques sur le web	Optimiser la collecte d'informations concurrentielles.

Source : élaboré par nous-mêmes

#### 2.4. Recommandations pour l'intégration de l'IA

Sur la base des résultats et des implications identifiées, voici des recommandations concrètes pour optimiser l'intégration de l'IA dans les pratiques de veille stratégique chez SIMODECO :

1. **Renforcement de la formation continue** : Mettre en place des programmes réguliers pour former les analystes de veille aux outils d'IA et à l'analyse de données. Cela réduira les résistances au changement et améliorera les compétences internes (Bughin, Hazan, & Seong, 2020).
2. **Sécurisation des données stratégiques** : Réviser les politiques de sécurité informatique en adoptant des protocoles de chiffrement et de gestion des accès pour protéger les informations sensibles collectées par l'IA (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2021).
3. **Accompagnement au changement** : Organiser des ateliers de sensibilisation et des sessions pratiques pour faciliter l'appropriation de l'IA par les équipes, en répondant aux craintes exprimées dans les entretiens (Venkatesh, Thong, & Xu, 2021).
4. **Suivi de l'intégration** : Définir des indicateurs de performance (KPI), tels que le temps de traitement des données ou la précision des prévisions, pour évaluer l'impact de l'IA et ajuster les stratégies en conséquence (Davenport & Ronanki, 2022).

Ces recommandations visent à maximiser les bénéfices de l'IA tout en garantissant une adoption fluide et sécurisée au sein de SIMODECO.

# **CONCLUSION GENERALE**

L'objectif de ce mémoire était d'analyser l'apport de l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques de veille stratégique, à travers une étude de cas menée au sein de l'entreprise SIMODECO. Dans un contexte marqué par l'accélération de la transformation numérique et l'intensification de la concurrence, l'IA s'impose comme un levier stratégique incontournable pour anticiper les évolutions du marché et optimiser les décisions organisationnelles.

L'analyse qualitative, menée à travers des entretiens semi-directifs et exploitée via le logiciel NVivo, a permis de mettre en lumière plusieurs apports concrets de l'IA : amélioration de l'analyse prédictive, détection des signaux faibles, rapidité de traitement de l'information, et facilitation de la prise de décision. De plus, le concept de « veille stratégique augmentée » s'est révélé pertinent pour décrire cette évolution des pratiques managériales.

### **Limites du travail**

Toutefois, cette étude comporte certaines limites qu'il convient de souligner :

- **Limite méthodologique** : L'approche qualitative repose sur un nombre restreint d'entretiens (8), ce qui limite la généralisation des résultats à d'autres contextes industriels ou géographiques.
- **Limite temporelle** : Le travail a été mené sur une période courte, ce qui ne permet pas d'observer les effets à long terme de l'intégration de l'IA dans la veille stratégique.
- **Limite technologique** : L'étude n'a pas exploré en détail l'évaluation technique des outils d'IA utilisés, ni leur performance comparative de manière empirique.
- **Limite organisationnelle** : Certains freins internes à l'adoption de l'IA (résistance au changement, manque de formation, etc.) ont été identifiés mais pas traités de façon approfondie.

### **Perspectives de recherche**

Au vu de ces limites, plusieurs pistes de recherche peuvent être envisagées :

- **Étendre l'étude à d'autres secteurs d'activité** pour comparer les pratiques de veille stratégique assistée par l'IA dans différents contextes (services, finance, santé, etc.).

- **Adopter une démarche mixte (quantitative et qualitative)** afin de valider les résultats à plus grande échelle et mesurer l'impact réel de l'IA sur les performances organisationnelles.
- **Analyser l'évolution des compétences managériales** nécessaires à une intégration réussie de l'IA dans les pratiques de veille.
- **Étudier les enjeux éthiques et de gouvernance** liés à l'utilisation massive de l'IA dans la prise de décision stratégique.
- **Observer les effets à moyen et long terme** de l'IA sur les processus internes de l'entreprise (innovation, gestion du changement, agilité stratégique, etc.).

En somme, l'intelligence artificielle constitue une véritable opportunité pour réinventer la veille stratégique, à condition d'en maîtriser les enjeux techniques, humains et organisationnels. L'entreprise SIMODECO, à travers son engagement dans la transformation numérique, illustre bien les défis et les potentialités de cette transition vers une intelligence stratégique augmentée.

# **BIBLIOGRAPHIE**

- (2nd ed.). McGraw-Hill.
- artificielle sur l'intelligence économique : une analyse qualitative. *Journal Africain de*
- *Avenir*, 44(1), 45-59.
- based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697–713.
- Bergeron, P., & Hiller, C. A. (2002). *La veille stratégique et ses outils*. Éditions
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative*
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative*
- *Research in*
- Bughin, J., Hazan, E., & Seong, J. (2020). *Unlocking success in digital*
- *transformations*.
- Business School Press.
- business transformation (2nd ed.). Harvard Business Review Press.
- Caron, H., & Lesca, H. (2008). *Veille stratégique : méthodes et pratiques*. Dunod.
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the*
- *cultural-benefits-of-artificial-intelligence/*
- *d'Organisation*.
- data applications. Academic Press.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2022). *Artificial intelligence for the real world: Business*
- *Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research (pp. 105–117). Sage*
- *Denzin, N. K. (1978). The research act: A theoretical introduction to sociological*
- *methods*
- *dependence perspective*. Harper & Row.
- EZ-ZYN, H., Chouetta, I., El-Bakouchi, M., & El-Kadiri, K. (2023). *Impact de*
- *l'intelligence*
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*.
- *In N. K.*
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. (2001). *Are you sure you have a strategy?*
- *Academy of*
- [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199710\)18:9<697::AID-](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199710)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C)
- [SMJ909](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199710)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C)>3.0.CO;2-C
- <https://www.salesforce.com/research/customer-expectations/>

- in the enterprise. MIT Sloan Management Review.  
<https://sloanreview.mit.edu/article/the->
- interviewing (3rd ed.). Sage Publications.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research*
- *L'intelligence artificielle : un nouvel âge pour la veille stratégique.* (2024, 7 octobre).
- Lesca, H., & Lesca, N. (2011). Intelligence collective et veille stratégique. *Management & Management Executive*, 15(4), 48–59. <https://doi.org/10.5465/AME.2001.5897650>
- *Management*, 7(1), 45–63.
- Marr, B. (2016). *Big data in practice.* Wiley.
- McKinsey Global Institute.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods*
- Miner, G., et al. (2012). *Practical text mining and statistical analysis for non-structured text*
- Morin, E. (2015). *La méthode : la nature de la nature.* Seuil.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-
- organizations. *Organization Science*, 3(3), 398–427. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.398>
- Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource
- *Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Publications.
- Publications.
- Ransbotham, S., Kiron, D., & Prentice, P. (2020). The cultural benefits of artificial intelligence
- *Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- research process. Sage Publications.

- Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1994). Fundamental issues in strategy. Harvard
- Salesforce. (2018). State of the connected customer.
- sourcebook (3rd ed.). Sage Publications.
- Stratégies & Technologies. <https://strategies-technologies.fr/ia-veille>
- strategies to leverage AI for competitive advantage. Harvard Business Review Press.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2021). Leading digital: Turning technology into
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage

# **ANNEXES**

## **Annexe 01 : Guide d'Entretien pour le Mémoire de Master 2 : "L'apport de l'IA à la veille stratégique chez SIMODECO"**

Introduction de l'entretien (à lire à voix haute)

Bonjour et merci d'avoir accepté de participer à cet entretien.

Dans le cadre de notre mémoire de Master 2 en Entrepreneuriat et Management de Projet, nous réalisons une étude sur l'apport de l'intelligence artificielle dans la veille stratégique au sein de SIMODECO, une entreprise spécialisée dans la production de chaises, tables et meubles.

Vos réponses seront totalement anonymes et confidentielles, et utilisées uniquement à des fins académiques. Cet entretien durera environ 30 à 45 minutes. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse : nous cherchons à comprendre votre point de vue et vos expériences sur les pratiques de veille stratégique, ainsi que les opportunités et défis que l'IA pourrait représenter dans ce domaine.

Acceptez-vous de participer à cet entretien ?  
(Consentement oral ou écrit à recueillir)

### **Partie 1 : Contexte professionnel**

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement ?
- Quel est votre rôle chez SIMODECO ?
- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
- quelle est votre expérience professionnelle ?
- COMBIEN DE TEMPS TRAVAILLE DANS CETTE ENTREPRISE ?

- depuis combien de temps occupe ce poste chez simodeco ?
  - Pouvez-vous décrire rapidement votre parcours professionnel ?
2. Est ce que l'entreprise dispose une démarche de veille stratégique ?
  3. Quelles sont les principales responsabilités de votre poste concernant la veille stratégique chez SIMODECO ?
  4. Comment la veille stratégique est-elle organisée dans votre entreprise ?
    - Quels sont les outils utilisés actuellement pour la collecte d'informations stratégiques ?
    - Y a-t-il des personnes ou des départements spécifiquement chargés de cette fonction ?

## **Partie 2 : L'intégration de l'Intelligence Artificielle dans la veille stratégique**

Est ce que tu connais l'intelligence artificielle ?

Est ce que vous avez utilisé l'ia dans votre travail ?

Est ce que l'entreprise en général elle est sensibilisée de l'utilisation de l'ia dans sa veille stratégique ?

L'entreprise et les outils a propose ?

4.

Avez-vous déjà entendu parler de l'utilisation de l'IA dans la veille stratégique ?

- Si oui, quelles sont vos impressions à ce sujet ?

5. Pensez-vous que l'IA pourrait améliorer la veille stratégique chez SIMODECO ?

- Si oui, de quelle manière ?
- Quels types d'outils ou de technologies IA envisagez-vous d'intégrer dans le processus de veille ?

6. Quels seraient selon vous les avantages d'intégrer l'IA dans la veille stratégique de SIMODECO ?

7. Quels défis ou obstacles percevez-vous pour l'adoption de l'IA dans la veille stratégique ?

- Risques liés à la confidentialité ?
- Manque de compétences internes ?

### **Partie 3 : Impact de l'IA sur la performance de la veille stratégique**

8. L'introduction de l'IA dans la veille stratégique aurait-elle un impact sur l'efficacité du processus de prise de décision chez SIMODECO ?
  - Comment l'IA pourrait-elle affecter les décisions prises au niveau stratégique ?
9. Pensez-vous que l'IA pourrait accélérer le processus de veille et de prise de décision ?
  - Si oui, quels aspects seraient les plus bénéficiaires (ex : surveillance concurrentielle, tendances du marché) ?
10. Quelles améliorations concrètes attendez-vous de l'intégration de l'IA dans la veille stratégique ?

### **Partie 4 : Représentations et perceptions de l'IA dans la veille stratégique**

11. Quelles sont vos perceptions personnelles de l'IA dans le secteur industriel, particulièrement dans une entreprise comme SIMODECO ?
  - Est-ce que vous considérez cela comme un avantage stratégique ou un risque potentiel ?
12. Quels seraient, selon vous, les principaux avantages et inconvénients de l'intégration de l'IA dans le processus de veille stratégique ?
13. Pensez-vous que l'adoption de l'IA pourrait favoriser l'innovation dans l'entreprise ou créer des ruptures dans les pratiques existantes ?
14. Quelles recommandations feriez-vous à SIMODECO concernant l'intégration de l'IA dans ses pratiques de veille stratégique ?

## **Clôture**

Merci beaucoup pour votre participation et votre temps.  
Souhaitez-vous recevoir un résumé des résultats de notre étude une fois l'analyse finalisée ?

## **Notes supplémentaires pour l'entretien**

- Privilégier une approche ouverte et non-directive dans les questions pour permettre une réflexion approfondie.
- Adapter certaines questions en fonction des réponses et du parcours professionnel des participants.
- Recueillir des exemples concrets si possible, notamment concernant des projets spécifiques ou des décisions stratégiques passées.

## Annexe 02 : Matrice à condensé (NVivo)

Thème principal	Description	Codes / Sous-thèmes	Extrait / Verbatim type
<b>1. Contexte professionnel et veille actuelle</b>	Rôle des participants, organisation et outils de veille actuels chez SIMODECO	Responsabilités, outils actuels, organisation, processus de veille	« Je suis responsable marketing depuis 5 ans, et j'utilise principalement des rapports manuels et des outils Excel pour la veille. »
<b>2. Connaissance et utilisation de l'IA</b>	Degré de sensibilisation et expérience réelle ou perçue avec l'IA dans la veille	Sensibilisation, utilisation, types d'outils IA, niveau de connaissance	« Je connais les bases de l'IA, mais je n'ai pas encore utilisé de logiciels spécifiques dans mon travail. »
<b>3. Perceptions positives de l'IA</b>	Attentes sur les bénéfices stratégiques et opérationnels liés à l'intégration de l'IA	Automatisation, gain de temps, détection rapide, précision, anticipation	« L'IA pourrait vraiment accélérer notre collecte d'informations et nous aider à mieux anticiper les tendances. »
<b>4. Obstacles et freins à l'adoption</b>	Difficultés anticipées : résistance interne, formation, sécurité des données	Réticence au changement, manque de compétences, risques sécurité, confidentialité	« Certains collègues craignent de perdre le contrôle sur leurs tâches, et la sécurité des données est une vraie inquiétude. »
<b>5. Impact sur la prise de décision stratégique</b>	Influence de l'IA sur la rapidité, qualité et fiabilité des décisions	Accélération, meilleure analyse, visualisation, prise de décision basée sur données	« Avec l'IA, nos décisions pourraient être plus rapides et fondées sur des données précises, ce qui est crucial dans notre secteur. »

Thème principal	Description	Codes / Sous-thèmes	Extrait / Verbatim type
<b>6. Représentations générales de l'IA</b>	Avantages stratégiques versus risques perçus, rapport au changement	Avantage compétitif, innovation, risque technologique, rupture des pratiques	« L'IA est une opportunité pour innover, mais elle peut aussi perturber nos méthodes traditionnelles si mal gérée. »
<b>7. Recommandations pour SIMODECO</b>	Suggestions des participants pour une intégration réussie	Formation, accompagnement, gouvernance des données, gestion du changement	« Il faut investir dans la formation et sensibiliser les équipes pour une adoption progressive et sécurisée. »