

La Planification Stratégique dans les PME marocaines à l'ère de l'Intelligence Artificielle : Opportunités et Limites

Strategic Planning in Moroccan SMEs in the Era of Artificial Intelligence: Opportunities and Limitations

Hicham AMAKHIR

Laboratoire des Études en Finance, Comptabilité, Gestion et Système d'informations et Aide à la Décision, École Nationale de Commerce et de Gestion Settat, Université Hassan 1er, Settat, Maroc.

Driss BENESRIGHE

Laboratoire de Recherche en Transformation et Innovation Managériales, École Nationale de Commerce et de Gestion Settat, Université Hassan 1er, Settat, Maroc.

Résumé. Dans le cas des PME marocaines, la littérature met en évidence des difficultés persistantes dans la mise en place de démarches de planification structurées, en grande partie dues à un accès restreint à l'information stratégique. Or, l'élaboration d'une stratégie pertinente requiert des données précises sur l'environnement concurrentiel, technologique, économique et réglementaire, dont la collecte et le traitement ont longtemps été l'apanage des grandes entreprises en raison des coûts et des exigences technologiques qu'ils impliquent. L'essor de l'intelligence artificielle contribue à atténuer ces contraintes en mettant à la disposition des PME des outils analytiques permettant de mieux accéder à l'information, de structurer les analyses et d'améliorer les capacités d'anticipation stratégique. Dans cette optique, cet article analyse les effets de l'IA sur les pratiques managériales des PME, en s'intéressant plus particulièrement au passage d'une gestion principalement orientée vers le court terme à une planification stratégique à moyen et long terme. Dans le contexte marocain, où les PME occupent une place prépondérante dans le tissu économique, l'intervention des pouvoirs publics apparaît déterminante pour encourager la numérisation et l'adoption de l'IA, renforcer la flexibilité des entreprises et réduire les écarts avec les grandes entreprises, contribuant ainsi à un développement économique plus inclusif et durable.
Mots-clés : *Intelligence Artificielle ; Planification Stratégique ; PME marocaines ; Études d'Environnement ; Flexibilité.*

Abstract. In the case of Moroccan SMEs, the literature underscores persistent challenges in implementing structured planning processes, largely due to limited access to strategic information. However, the development of effective strategies requires accurate data on the competitive, technological, economic, and regulatory environment, whose collection and processing have long been reserved for large firms because of the associated costs and technological requirements. The growing adoption of artificial intelligence helps to alleviate these constraints by providing SMEs with analytical tools that enhance access to information, structure analyses, and improve strategic foresight capabilities. From this perspective, this article examines the effects of AI on managerial practices in SMEs, with particular attention to the shift from short-term, reactive management toward medium and long-term strategic planning. In the Moroccan context, where SMEs play a central role in the economic fabric, public support appears crucial in promoting digitalization and AI adoption, strengthening firms' flexibility, and narrowing the gap with large companies, thereby contributing to more inclusive and sustainable economic development.

Keywords: *Artificial Intelligence; Strategic Planning; Moroccan SMEs; Environmental Studies; Flexibility.*

1. Introduction

Le monde des entreprises connaît aujourd'hui une transformation profonde sous l'effet de la digitalisation et, plus particulièrement, du développement accéléré de l'intelligence artificielle (IA). Cette dernière redéfinit les pratiques managériales, les modes de collecte et de traitement de l'information, ainsi que les processus de prise de décision stratégique au sein des organisations (Russell & Norvig, 2016 ; Davenport & Ronanki, 2018). Dans ce contexte, la planification stratégique, longtemps considérée comme un domaine réservé aux grandes entreprises disposant de ressources financières et techniques importantes, devient progressivement plus accessible aux petites et moyennes entreprises (PME) grâce aux technologies numériques avancées.

Au Maroc, comme dans de nombreux pays émergents, les PME constituent l'ossature du tissu économique et jouent un rôle central dans la création d'emplois et la croissance nationale. Toutefois, ces entreprises rencontrent des difficultés structurelles dans l'élaboration de stratégies à moyen et long terme, notamment en raison de ressources financières limitées, d'un manque de compétences spécialisées et d'un accès restreint à des informations stratégiques fiables sur leur environnement concurrentiel, technologique et réglementaire (Julien, 1997 ; Gibcus & Kemp, 2003). Ces contraintes conduisent souvent à une gestion orientée vers le court terme, fondée sur l'intuition du dirigeant, au détriment d'une planification stratégique formalisée et anticipative.

L'intelligence artificielle apparaît dès lors comme une opportunité majeure pour surmonter ces limites. En automatisant la collecte et l'analyse de données, en réduisant les coûts des études de marché et en améliorant la capacité de simulation et de prévision, l'IA permet aux PME d'accéder à des outils décisionnels auparavant réservés aux grandes entreprises (Brynjolfsson & McAfee, 2017 ; Shrestha, Ben-Menahem & Von Krogh, 2019). Elle offre ainsi la possibilité de renforcer la qualité des décisions stratégiques, de réduire l'incertitude et d'améliorer l'alignement entre les choix stratégiques et l'évolution de l'environnement.

Dans ce contexte, l'objectif de cet article est d'analyser le rôle de l'intelligence artificielle dans la démocratisation de l'accès à la planification stratégique au sein des PME marocaines. Plus précisément, il s'agit d'examiner les effets de l'IA sur l'accès à l'information stratégique, la réduction des coûts liés à l'analyse de l'environnement et l'amélioration de la qualité décisionnelle dans les processus de management stratégique.

Ce travail adopte une approche conceptuelle centrée sur les besoins techniques et informationnels de la planification stratégique, appliquée au contexte spécifique des PME marocaines, encore peu exploré dans la littérature existante. Il met en évidence le rôle de l'intelligence artificielle en tant que levier structurant de transformation stratégique, tout en soulignant l'importance des politiques publiques dans l'accompagnement et la réussite de cette transition.

Dès lors, la problématique centrale de cette recherche peut être formulée comme suit : dans quelle mesure l'intelligence artificielle permet-elle aux PME marocaines d'améliorer leur planification stratégique, notamment à travers l'amélioration de l'accès à l'information, la réduction des coûts d'analyse et le renforcement de la qualité des décisions managériales ?

L'article s'ouvre sur une revue de la littérature relative à la planification stratégique et à l'intelligence artificielle, avant d'analyser les besoins et les contraintes auxquels font face les PME. Il examine ensuite le rôle de l'IA et des politiques publiques, puis discute les opportunités et les limites liées à son intégration.

2. Revue de littérature

a. Planification stratégique

La planification stratégique constitue un processus managérial central par lequel l'entreprise définit ses orientations à long terme et les moyens nécessaires à leur réalisation, en s'appuyant sur une analyse approfondie de son environnement interne et externe. Elle vise à structurer la prise de décision stratégique, à assurer la cohérence des actions organisationnelles et à renforcer la capacité de l'entreprise à anticiper les évolutions de son contexte économique, concurrentiel et institutionnel (Martinet, 2010).

La planification stratégique repose sur une démarche structurée et anticipative, visant à réduire l'incertitude et à orienter la prise de décision managériale, qui se décline généralement en quatre étapes principales :

1. **Diagnostic stratégique** : Analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Cela inclut l'évaluation des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT), ainsi que l'étude des tendances de marché, des concurrents et des contraintes réglementaires (Mintzberg, 1994).
2. **Formulation de la stratégie** : Définition des objectifs stratégiques et choix des options pour les atteindre. Cette étape implique de prioriser les actions et de déterminer la meilleure allocation des ressources disponibles (Porter, 1985).
3. **Mise en œuvre de la stratégie** : Traduction des choix stratégiques en plans opérationnels concrets, en impliquant les équipes et en adaptant les processus internes.
4. **Suivi et évaluation** : Contrôle des performances et ajustements nécessaires pour garantir l'efficacité de la stratégie face aux changements de l'environnement.

Dans le contexte des PME, la planification stratégique présente un rôle fondamental pour structurer le développement de l'entreprise et guider ses décisions. Elle permet de clarifier les objectifs à long terme, d'identifier les ressources nécessaires et de coordonner les actions afin de répondre efficacement aux défis internes et externes (Benyetho & Missaoui, 2018).

Les petites et moyennes entreprises, souvent caractérisées par une flexibilité organisationnelle et des ressources limitées, rencontrent des difficultés à formaliser leurs pratiques stratégiques et à collecter des informations fiables pour la prise de décision (Julien, 1997). Toutefois, lorsqu'elles adoptent une approche structurée et s'appuient sur des outils numériques adaptés, elles peuvent surmonter ces contraintes et améliorer la qualité de leur planification stratégique, renforçant ainsi leur performance organisationnelle.

b. Intelligence artificielle (IA)

L'intelligence artificielle désigne l'ensemble des méthodes et techniques permettant à des systèmes informatiques de reproduire certaines capacités humaines, telles que l'apprentissage, l'analyse et la prise de décision (Russell & Norvig, 2021). Elle offre aux entreprises la possibilité de traiter des volumes massifs de données, d'identifier des modèles complexes et de générer des prédictions pour soutenir la stratégie.

L'IA peut être classée en trois grandes catégories, selon son utilisation pour la planification stratégique :

- **IA analytique** : Elle se concentre sur l'analyse des données pour identifier des tendances, des corrélations et des anomalies, permettant ainsi une meilleure compréhension de l'environnement concurrentiel et des comportements clients (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

- **IA décisionnelle** : Elle aide à automatiser ou à faciliter la prise de décision en fournissant des recommandations basées sur des règles ou des modèles prédictifs, ce qui est particulièrement utile pour les PME aux ressources limitées (Davenport & Ronanki, 2018).
- **IA prédictive** : Elle utilise des algorithmes de machine learning pour anticiper des événements futurs, simuler différents scénarios et évaluer les risques associés à chaque option stratégique (Shrestha, Ben-Menahem & von Krogh, 2019).

Pour les PME marocaines, l'IA représente un outil stratégique capable de compenser certaines limitations liées aux ressources financières et humaines, en facilitant l'accès à l'information et en automatisant des processus décisionnels complexes.

3. Les besoins techniques et informationnels pour la formulation et la planification stratégique

La planification stratégique constitue un processus central pour les entreprises, leur permettant de définir des objectifs à moyen et long terme et de mettre en place des actions cohérentes pour les atteindre (Ansoff, 1965 ; Mintzberg, 1994). Elle repose sur une capacité à analyser simultanément l'environnement interne et externe et à anticiper les évolutions du marché. Pour les petites et moyennes entreprises (PME), cette démarche ne peut se limiter à l'expérience empirique ou à l'intuition des dirigeants. Elle nécessite un accès fiable et structuré à des ressources essentielles, regroupées en deux grandes catégories : techniques et informationnelles.

a. Besoins techniques

Les besoins techniques concernent l'ensemble des outils et dispositifs permettant de traiter, organiser et analyser les informations stratégiques. Parmi ceux-ci figurent les logiciels de gestion intégrée (ERP), les plateformes de simulation de scénarios, les systèmes d'information décisionnels et les solutions de business intelligence (Davenport & Ronanki, 2018 ; Brynjolfsson & McAfee, 2017).

Ces outils présentent plusieurs avantages pour les PME. Ils permettent de structurer l'information, de réduire la charge cognitive des dirigeants et de générer des analyses fiables et reproductibles. En outre, ils facilitent l'anticipation des risques et l'optimisation des allocations de ressources, éléments cruciaux pour une planification stratégique efficace dans un environnement dynamique et concurrentiel (Mikalef et al., 2020). L'intégration de ces outils est particulièrement pertinente pour les PME, qui disposent généralement de ressources limitées et doivent maximiser la valeur des données disponibles.

b. Besoins informationnels

La planification stratégique repose également sur un accès fiable à des informations pertinentes concernant l'environnement externe de l'entreprise, notamment, les données relatives à la concurrence et aux parts de marché, les tendances de consommation et le comportement des clients, les évolutions technologiques et les innovations sectorielles, ainsi que les contraintes réglementaires et fiscales et les conditions d'approvisionnement (Julien, 1997 ; Glaister et al., 2008). Disposer de telles informations permet aux PME de réduire l'incertitude inhérente aux prises de décisions stratégiques et d'anticiper les opportunités et menaces avant qu'elles n'affectent leur performance.

Historiquement, l'accès à ces données était limité aux grandes entreprises, qui pouvaient mobiliser d'importants budgets dans le but de financer des études de marché et d'instaurer des infrastructures informatiques complexes pour la collecte et le traitement des informations. Pour les PME, ces limitations ont souvent freiné l'adoption d'une planification stratégique structurée, accentuant ainsi leur vulnérabilité face à des environnements dynamiques et incertains (Ghezzi & Cavallo, 2020).

c. L'interaction entre les besoins techniques et informationnels

La performance de la planification stratégique dans les PME dépend étroitement de l'interaction entre les besoins techniques et informationnels. La simple disponibilité de données pertinentes ne suffit pas à garantir des décisions efficaces, ces informations doivent être traitées et analysées à l'aide d'outils adaptés pour être transformées en actions concrètes (Barney, 1991). Cette interdépendance souligne le rôle crucial des technologies numériques et de l'intelligence artificielle, qui permettent de combiner la collecte massive de données, leur traitement automatisé et l'analyse prédictive.

Ainsi, l'IA offre aux PME des capacités d'analyse et de simulation qui étaient autrefois réservées aux grandes entreprises, réduisant l'incertitude et renforçant la qualité des décisions stratégiques (Shrestha, Ben-Menahem & von Krogh, 2019 ; Gerlick et Liozu, 2020). Par conséquent, l'accès simultané à des informations fiables et à des outils performants constitue un facteur déterminant pour l'adoption d'une planification stratégique structurée et anticipative dans les PME.

4. Les obstacles rencontrés par les PME pour accéder à la planification stratégique

Malgré l'importance cruciale de la planification stratégique, les petites et moyennes entreprises (PME) rencontrent des obstacles spécifiques qui limitent leur capacité à adopter des pratiques structurées et à long terme (Gibcus & Kemp, 2003). Ces obstacles sont à la fois financiers, humains, informationnels et organisationnels, et contribuent à créer un écart stratégique significatif entre PME et grandes entreprises.

a. Contraintes financières

L'un des principaux obstacles réside dans les ressources financières limitées des PME. Ces entreprises disposent souvent de budgets restreints, qui ne leur permettent pas d'investir dans des études de marché exhaustives, des logiciels décisionnels avancés, des plateformes d'analyse de données ou des services de conseil stratégique spécialisés (Julien, 1997). Cette limitation financière empêche l'accès à des informations fiables et la mise en place d'outils techniques performants, freinant ainsi la capacité des PME à adopter une planification méthodique.

b. Manque de compétences et ressources humaines spécialisées

Le déficit de compétences constitue un obstacle majeur. Les dirigeants de PME, souvent polyvalents, sont généralement concentrés sur les opérations courantes et ne possèdent pas toujours les connaissances spécialisées en stratégie, analyse de données ou technologies numériques nécessaires pour exploiter efficacement les informations disponibles (Wolf & Floyd, 2017). De plus, les petites structures ne disposent pas systématiquement de collaborateurs spécialisés dans l'analyse stratégique ou la gestion de l'information. Cette limitation engendre une forte dépendance à l'expérience personnelle du dirigeant et favorise une approche réactive plutôt que proactive, ce qui augmente les risques d'erreurs et de décisions sous-optimales.

c. Accès limité à l'information stratégique

L'accès à l'information représente également un défi majeur. Les données relatives à la concurrence, aux parts de marché, aux tendances de consommation, aux innovations technologiques ou aux changements réglementaires sont souvent coûteuses ou difficiles à obtenir pour les PME (Glaister et al., 2008). En conséquence, ces entreprises font face à une incertitude accrue et sont moins capables d'anticiper les menaces et opportunités du marché. L'absence d'informations fiables peut également limiter la capacité à évaluer correctement les risques, planifier des investissements et développer des stratégies différenciantes, renforçant ainsi le désavantage compétitif des PME.

d. Limitations organisationnelles et culturelles

Les obstacles ne sont pas seulement financiers ou techniques, mais également organisationnels et culturels. De nombreuses PME fonctionnent selon une logique de court terme, centrée sur la survie quotidienne et la gestion opérationnelle, avec peu de formalisation des processus et une culture organisationnelle peu orientée vers la planification stratégique (Gibcus & Kemp, 2003). Ce manque de formalisation entraîne une faible documentation des décisions, un suivi limité des indicateurs de performance et une difficulté à instaurer une vision à long terme. La culture entrepreneuriale de nombreuses PME valorise souvent la réactivité et l'adaptabilité immédiate, mais au détriment d'une démarche planifiée et structurée.

e. Obstacles liés à la technologie et à l'innovation

Certaines PME rencontrent également des difficultés dans l'adoption de technologies numériques et d'outils d'intelligence artificielle, qui pourraient pourtant faciliter la planification stratégique. Les freins incluent la complexité perçue des technologies, le manque de compétences internes pour les utiliser efficacement, ainsi que des coûts initiaux considérés comme prohibitifs (Mikalef et al., 2020). Ces contraintes technologiques limitent la capacité des PME à automatiser la collecte et le traitement des données, accentuant leur dépendance aux méthodes traditionnelles et moins efficaces de prise de décision.

5. Le rôle de l'intelligence artificielle dans la simplification et la démocratisation de l'accès aux ressources pour la planification stratégique

L'intelligence artificielle transforme profondément la manière dont les entreprises, y compris les PME, collectent, analysent et exploitent l'information stratégique. Là où historiquement seules les grandes entreprises disposaient des ressources financières et techniques pour mener des études de marché, simuler des scénarios ou anticiper les évolutions du marché, l'IA permet désormais de démocratiser l'accès à ces capacités (Gerlick et Liozu, 2020).

a. Automatisation et traitement des données massives

L'un des principaux apports de l'IA réside dans sa capacité à automatiser la collecte et l'analyse de données volumineuses provenant de multiples sources, telles que les réseaux sociaux, les plateformes de commerce électronique, les bases de données publiques et les rapports sectoriels. Grâce à des algorithmes d'apprentissage automatique et de traitement du langage naturel, les PME peuvent extraire rapidement des informations pertinentes sur le marché, la concurrence et les tendances de consommation, réduisant ainsi le coût et le temps nécessaires pour obtenir des insights stratégiques (Brynjolfsson & McAfee, 2017 ; Shrestha, Ben-Menahem & von Krogh, 2019).

b. Analyse prédictive et simulation de scénarios

L'IA offre également des capacités avancées d'analyse prédictive et de simulation de scénarios. Les PME peuvent anticiper les évolutions du marché, modéliser différentes stratégies et évaluer leurs impacts potentiels avant de prendre des décisions opérationnelles. Cette approche réduit l'incertitude, ce qui est particulièrement important pour des entreprises aux ressources limitées et vulnérables aux fluctuations économiques (Mikalef et al., 2020).

c. Accessibilité et réduction des coûts

Un autre avantage majeur de l'IA est la réduction des coûts associés à l'accès aux informations stratégiques et aux outils analytiques. Les solutions basées sur le cloud et les plateformes d'IA disponibles en mode SaaS (Software as a Service) permettent aux PME d'utiliser des technologies sophistiquées sans avoir à investir massivement dans des infrastructures informatiques coûteuses. Cette accessibilité contribue à réduire l'écart entre PME et grandes entreprises en matière de capacité stratégique et renforce leur compétitivité (Ghezzi & Cavallo, 2020).

d. Personnalisation et adaptation locale

L'IA permet également une personnalisation fine des analyses, adaptée aux spécificités locales et sectorielles. Par exemple, les PME marocaines peuvent utiliser l'IA pour suivre les tendances de consommation spécifiques à leur région, évaluer l'impact des régulations locales ou anticiper les évolutions technologiques dans leur secteur. Cette capacité à adapter l'analyse à un contexte particulier est essentielle pour que la planification stratégique soit pertinente et opérationnelle, même dans des environnements complexes et fragmentés (Chatterjee et al., 2021).

6. Le rôle des gouvernements pour faciliter l'accès des PME à l'IA et à la planification stratégique

Dans le contexte marocain, où les petites et moyennes entreprises forment le cœur de l'activité économique et jouent un rôle clé dans la création d'emplois et la croissance économique, le soutien des autorités publiques est crucial pour favoriser l'adoption de pratiques de planification stratégique et l'intégration de l'intelligence artificielle. Les gouvernements peuvent intervenir à différents niveaux : financier, éducatif, technologique et réglementaire, afin de lever les obstacles qui freinent les PME.

a. Soutien financier et incitations fiscales

Le financement constitue l'une des principales barrières pour les PME marocaines souhaitant adopter l'IA et formaliser une planification stratégique. Les entreprises manquent souvent de liquidités pour investir dans des logiciels avancés, des plateformes analytiques ou des services de conseil spécialisés (Julien, 1997).

Pour surmonter cette contrainte, le gouvernement peut mettre en place des subventions ciblées, des crédits d'impôt pour la digitalisation, ou encore des programmes de financement préférentiel pour l'acquisition de technologies stratégiques. Ces mesures permettent aux PME de réduire les coûts initiaux liés à l'implémentation d'outils de planification et d'IA, tout en stimulant l'investissement dans la transformation numérique.

b. Programmes de formation et renforcement des compétences

Le manque de compétences spécialisées dans le domaine de la stratégie et de l'analyse de données constitue un frein majeur à l'adoption de l'IA par les PME marocaines. Le gouvernement peut jouer un rôle central en développant des programmes de formation professionnelle, des ateliers pratiques, ou en soutenant des partenariats avec les universités et centres de recherche pour former les dirigeants et leurs équipes.

Ces initiatives permettent de renforcer les capacités internes des PME et d'améliorer la qualité des décisions stratégiques, en réduisant la dépendance à l'intuition du dirigeant et en favorisant une culture d'entreprise orientée vers la planification et l'innovation.

c. Développement d'infrastructures numériques et accès aux données

L'IA et les outils de planification stratégique nécessitent un accès fiable et rapide aux données ainsi qu'à des infrastructures numériques performantes. Le gouvernement marocain peut intervenir en créant des bases de données sectorielles publiques, en digitalisant les services administratifs et en développant des plateformes cloud accessibles aux PME. Ces initiatives permettent aux petites entreprises d'accéder à des informations stratégiques sur la concurrence, le marché, les tendances technologiques et les régulations, réduisant ainsi l'écart avec les grandes entreprises et facilitant la mise en œuvre de stratégies robustes (Boutbhirt, 2024).

d. Promotion de l'innovation et accompagnement stratégique

Pour encourager l'adoption de l'IA et la formalisation de la planification stratégique, le gouvernement peut stimuler l'innovation au sein des PME en créant des incubateurs technologiques, des pôles d'innovation sectoriels, ou en finançant des projets pilotes d'IA.

Ces dispositifs favorisent l'expérimentation de nouvelles pratiques et outils, tout en offrant un accompagnement technique et stratégique aux entreprises. Le partage des bonnes pratiques et la mise en réseau avec d'autres PME innovantes contribuent à renforcer l'apprentissage organisationnel et la compétitivité des entreprises (Hammani et al., 2025).

e. Cadre réglementaire et sécurisation de l'usage de l'IA

Un cadre réglementaire clair et sécurisé est indispensable pour encourager l'adoption de l'IA par les PME. Les autorités peuvent définir des normes de protection des données, des standards de cybersécurité et des politiques favorisant l'interopérabilité des systèmes. La mise en place de telles règles assure aux dirigeants de PME que l'usage de l'IA est sûr et conforme aux exigences légales, réduisant ainsi les risques liés à la transformation digitale (CESE, 2024).

Parallèlement, les incitations à la numérisation, telles que la simplification administrative et la mise à disposition de ressources pédagogiques, permettent aux PME de mieux intégrer l'IA dans leurs processus de planification stratégique.

7. Opportunités et limites pour les PME marocaines

L'intégration de l'intelligence artificielle dans les processus de planification stratégique constitue un levier potentiel de performance pour les PME marocaines, mais elle comporte également des limites liées à leurs ressources et compétences. L'analyse des opportunités et contraintes permet de mieux appréhender l'adaptabilité et la résilience de ces entreprises face à la transformation numérique.

a. Opportunités pour les PME marocaines

i. Amélioration de la qualité décisionnelle

L'IA facilite la collecte et l'analyse de données complexes provenant de multiples sources, telles que les bases sectorielles, les flux de clients ou les tendances économiques locales et internationales. Cette capacité analytique renforce la pertinence des décisions stratégiques et permet aux PME marocaines de passer d'une gestion réactive à une planification systématique (Ocran et al., 2024).

ii. Réduction des coûts et accessibilité aux technologies

Les solutions d'IA accessibles via le cloud ou en mode SaaS permettent aux PME d'accéder à des outils sophistiqués sans investissement massif dans des infrastructures informatiques. Cela contribue à démocratiser l'accès à des analyses stratégiques avancées et à réduire le fossé technologique entre PME et grandes entreprises (Marouane, 2020).

iii. Flexibilité stratégique et adaptation rapide

La flexibilité stratégique désigne la capacité d'une entreprise à adapter rapidement ses ressources, ses processus et ses décisions face aux changements de l'environnement interne ou externe. Dans le contexte marocain, où les PME sont exposées à des variations sectorielles importantes et à des contraintes locales, cette flexibilité renforce leur capacité à anticiper et à saisir de nouvelles opportunités (Teece et al., 2016).

iv. Levier d'innovation et de performance concurrentielle

L'adoption de l'IA favorise l'innovation dans les produits, services et processus opérationnels, tout en permettant aux PME marocaines d'améliorer leur compétitivité sur le marché local et international. L'accès à des données précises et à des outils prédictifs favorise l'expérimentation et l'amélioration continue, consolidant une culture d'entreprise orientée vers la performance (Davenport et Ronanki, 2018).

b. Limites de l'intégration de l'IA pour les PME marocaines

Malgré le potentiel significatif de l'intelligence artificielle pour renforcer la planification stratégique, son adoption par les PME marocaines rencontre plusieurs limites techniques, organisationnelles, financières et humaines. Ces contraintes peuvent freiner l'exploitation optimale des technologies et réduire l'impact attendu sur la performance stratégique.

i. Ressources financières limitées

L'adoption de l'IA, même via des solutions cloud ou SaaS, nécessite des investissements initiaux pour l'acquisition de logiciels, la maintenance, et parfois pour la personnalisation des outils selon les besoins spécifiques des PME. Pour de nombreuses petites entreprises marocaines, ces coûts constituent un obstacle majeur, surtout lorsque les budgets sont déjà limités et que les marges de manœuvre financières sont étroites.

ii. Déficit de compétences et expertise technique

L'utilisation efficace de l'IA exige des compétences en analyse de données, en programmation, en gestion de projets numériques et en interprétation des résultats. Les PME marocaines souffrent souvent d'un déficit de talents spécialisés et doivent compter sur le dirigeant ou une équipe restreinte, ce qui peut limiter la fiabilité des analyses et la qualité des décisions (Bughin et al., 2017). De plus, la formation continue et le recrutement de profils qualifiés représentent un coût et un effort organisationnel importants.

iii. Culture organisationnelle et résistance au changement

Certaines PME restent orientées vers une gestion opérationnelle à court terme, privilégiant la réactivité plutôt que la planification stratégique formalisée. L'adoption de l'IA peut se heurter à une résistance interne, car elle modifie les habitudes de travail et nécessite de nouvelles méthodes de collaboration et de prise de décision (Westerman et al., 2014). Sans un accompagnement au changement et une sensibilisation à la valeur ajoutée de l'IA, les initiatives peuvent échouer ou être sous-utilisées.

iv. Sécurité des données et régulations

L'IA repose sur la collecte et le traitement de données sensibles, y compris des informations clients et des données financières. Les PME marocaines doivent assurer la protection de ces informations et respecter les régulations locales et internationales sur la cybersécurité et la protection des données. L'absence de normes claires ou de dispositifs adaptés à la taille des PME constitue une limite supplémentaire à l'adoption sécurisée de l'IA (Bughin et al., 2017).

v. Risques liés aux biais algorithmiques et à l'automatisation

Les systèmes d'intelligence artificielle reposent sur des données historiques et des modèles prédictifs qui peuvent intégrer des biais implicites. Une utilisation non critique de ces outils peut générer des décisions partielles ou inadaptées. De plus, une dépendance excessive à l'IA peut réduire la créativité, la flexibilité et l'intuition des dirigeants, qui restent essentielles pour naviguer dans des environnements incertains et complexes (Mehrabi et al., 2021).

vi. *Interdépendance avec l'infrastructure numérique*

La performance de l'IA dépend de la disponibilité d'une infrastructure numérique stable et performante, incluant l'accès à Internet haut débit et à des plateformes cloud sécurisées. Dans certaines régions du Maroc, notamment les zones rurales ou semi-urbaines, cette infrastructure peut être insuffisante, limitant l'exploitation des outils IA et réduisant la portée de la planification stratégique assistée par la technologie (Techanamurthy et al., 2025).

8. Conclusion

La planification stratégique constitue un outil fondamental pour renforcer la compétitivité et assurer la durabilité des petites et moyennes entreprises, particulièrement dans un environnement marqué par l'incertitude et la complexité croissante des marchés. L'émergence de l'intelligence artificielle offre désormais des perspectives inédites pour améliorer la qualité de l'information, affiner les prévisions, optimiser les ressources et soutenir des décisions plus éclairées. Pour les PME marocaines, souvent confrontées à des contraintes structurelles, financières et organisationnelles, l'IA apparaît comme un levier de transformation et d'innovation capable de réduire les écarts face aux grandes entreprises.

Toutefois, cette opportunité s'accompagne de limites qu'il convient de prendre en considération. L'investissement initial élevé, la rareté des compétences spécialisées, la dépendance vis-à-vis des données et les défis éthiques liés à l'usage de l'IA constituent autant d'obstacles susceptibles de freiner son adoption. Ces contraintes soulignent la nécessité d'un accompagnement adapté, que ce soit par le renforcement des capacités managériales, la mise en place d'infrastructures accessibles ou encore le soutien des politiques publiques.

Dans ce sens, l'intégration de l'intelligence artificielle dans la planification stratégique ne peut être envisagée comme une simple substitution aux approches traditionnelles, mais plutôt comme une démarche complémentaire et évolutive. En mobilisant les potentialités de l'IA de manière progressive et adaptée, les PME marocaines peuvent transformer leurs faiblesses structurelles en opportunités, favorisant ainsi une croissance plus durable et une insertion plus compétitive dans l'économie globale.

9. Bibliographie

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Benyetho, K., & Missaoui, K. (2018). Planification stratégique et performance organisationnelle des PME marocaines. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, 10(2), 20-37.
- Boutbhirt, N. (2024). L'innovation numérique au service des PME marocaines: l'enjeu de la FinTech. *Revue de Gestion et d'Économie*, 12(2), 282-304.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. N. D. R. E. W. (2017). Artificial intelligence, for real. *Harvard business review*, 1(1), 1-31.
- Bughin, J., Hazan, E., Sree Ramaswamy, P., DC, W., & Chu, M. (2017). Artificial intelligence the next digital frontier.
- Chatterjee, S., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., & Baabdullah, A. M. (2021). Understanding AI adoption in manufacturing and production firms using an integrated TAM–TOE model. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120880.

- Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE). (2024). Avis sur les usages et les perspectives de développement de l'intelligence artificielle au Maroc.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard business review*, 96(1), 108-116.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard business review*, 96(1), 108-116.
- Gerlick, J. A., & Liozu, S. M. (2020). Ethical and legal considerations of artificial intelligence and algorithmic decision-making in personalized pricing. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 19(2), 85-98.
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of business research*, 110, 519-537.
- Gibcus, P., & Kemp, R. G. M. (2003). *Strategy and small firm performance* (pp. 1-75). EIM Business & Policy Research.
- Gibcus, P., & Kemp, R. G. M. (2003). *Strategy and small firm performance* (pp. 1-75). EIM Business & Policy Research.
- Glaister, K. W., Dincer, O., Tatoglu, E., Demirbag, M., & Zaim, S. (2008). A causal analysis of formal strategic planning and firm performance: Evidence from an emerging country. *Management Decision*, 46(3), 365-391.
- Hammani, S., Mimoun, B. E. N., & BOUSSOUF, Z. (2025). Les dynamiques d'innovation dans les PME marocaines: enjeux et leviers stratégiques. *MANAGEMENT CONTROL, AUDITING AND FINANCE REVIEW (MCAFR)*, 2(2), 03-20.
- Julien, P. A. (1997). Pour une définition des PME. *PA Julien (éd.): Les PME: Bilan et perspectives, Economica*, 1-43.
- Marouane, S. (2020). L'Intelligence Artificielle : Quels enjeux pour les PME Marocaines?. *Dossiers de Recherches en Économie et Gestion*, 9(1), 269-281.
- Martinet, A. C. (2010). Strategic planning, strategic management, strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1485-1487.
- Mehrabi, N., Morstatter, F., Saxena, N., Lerman, K., & Galstyan, A. (2021). A survey on bias and fairness in machine learning. *ACM computing surveys (CSUR)*, 54(6), 1-35.
- Mikalef, P., Pappas, I. O., Krogstie, J., & Pavlou, P. A. (2020). Big data and business analytics: A research agenda for realizing business value. *Information & Management*, 57(1), 103237.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- Ocran, G., Yusuf, S. O., Owusu, P., Boateng, E. A., & Obeng, S. (2024). AI-driven Business Analytics for SMES: Unlocking value through predictive and prescriptive analytic. *International Journal of Science and Research*, 13(01), 3009-3022.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage. *New York*, 13.
- Russell Stuart, J., & Peter, N. (2016). Artificial intelligence: a modern approach. Malaysia. *Pearson Education Limited*, 2, 889-896.
- Russell, S., Norvig, P., Popineau, F., Miclet, L., & Cadet, C. (2021). *Intelligence artificielle: une approche moderne (4^e édition)*. Pearson France.
- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & Von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California management review*, 61(4), 66-83.

- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & Von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California management review*, 61(4), 66-83.
- Techanamurthy, U., Iqbal, M. S., & Abdul Rahim, Z. (2025). Industry 4.0 readiness and strategic plan failures in SMEs: A comprehensive analysis. *PLoS One*, 20(5), e0324052.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of management*, 43(6), 1754-1788.