

# **La Veille Stratégique, un facteur clé de succès pour les PME/PMI voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales.**

Humbert LESCA, Professeur  
Université Pierre Mendès France de Grenoble (France)  
[Humbert.lesca@esa.upmf-grenoble.fr](mailto:Humbert.lesca@esa.upmf-grenoble.fr)

Marie-Laurence CARON-FASAN , Maître de Conférences  
Université Pierre Mendès France de Grenoble (France)  
[Marie-Laurence.Caron@esa.upmf-grenoble.fr](mailto:Marie-Laurence.Caron@esa.upmf-grenoble.fr)

<http://www.veille-strategique.org>

## **Introduction**

L'idée directrice de notre communication est d'apporter des éléments de réflexion sur « comment aider les PME/PMI à devenir fournisseur de grandes entreprises internationales (TNC : TransNational Corporations)). Pour devenir compétitives les PME/PMI, et notamment les PME/PMI des pays émergents, doivent sortir de leur marché local et se hisser sur des marchés transnationaux voir internationaux. Ceci ne peut se faire qu'au prix d'une volonté forte des dirigeants de PME/PMI mais aussi de la mise en place de dispositifs adéquats comme un dispositif de veille stratégique. L'objectif de cet article est donc de discuter de l'aide que peut apporter une activité de veille stratégique à une PME désireuse de devenir un fournisseur de TNC. Nous souhaitons ainsi permettre aux PME/PMI d'affronter la mondialisation avec succès en leur apportant un nouvel outil d'information pour le management stratégique approprié à leurs spécificités et à leurs caractéristiques.

Le première partie de notre communication décrit le contexte dans lequel se situent les PME/PMI, contexte à partir duquel elles peuvent dégager des opportunités ou rencontrer des menaces. Dans une seconde partie, nous proposons une typologie de PME/PMI désireuses de devenir des fournisseurs des TNC et nous montrons que chacun des types identifiés devrait ressentir la nécessité de pratiquer une veille anticipative à caractère stratégique. La troisième partie relate les différents besoins exprimés par des PME/PMI avec qui nous avons étroitement collaboré dans le cadre de la mise en place d'une veille stratégique. Enfin, la quatrième partie présente une méthodologie de veille stratégique adaptée aux PME/PMI et reprend quelques propositions pouvant aider les PME/PMI à mieux comprendre leur environnement et ainsi peut-être à devenir des fournisseurs des TNC.

## 1 – Quel contexte pour les PME/PMI ?

Le contexte dans lequel évoluent les PME/PMI des pays émergents est marqué par quelques grandes caractéristiques<sup>1</sup> :

- La globalisation des marchés et des environnements s'accélère. De ce fait, les PME/PMI ne peuvent plus se cantonner à un marché local voir national mais il faut qu'elles évoluent dans un environnement global international.
- L'environnement et les marchés deviennent de plus en plus turbulents avec une dynamique constante provoquant de nombreux changements. Ces phénomènes s'accroissent d'autant plus que les PME/PMI visent des marchés nationaux et internationaux.
- De leur côté, les entreprises internationales et les grandes compagnies, répondent aux changements de leur environnement socio-économique en se (re)concentrant sur leur cœur de métier et sur leurs compétences. Elles cherchent ainsi de plus en plus à reporter à l'extérieur, dans des activités de out-sourcing, les tâches qui ne constituent pas véritablement leur cœur de métier et pour lesquelles elles n'ont pas de compétences et savoir-faire développés. Les grandes entreprises des secteurs de l'automobile, des biens d'équipement et de l'agro-alimentaire<sup>2</sup> ont particulièrement ces activités de out-sourcing. Ce nouveau mode de management intéresse et touche de près les PME/PMI qui sont de plus en plus sollicitées pour devenir des fournisseurs des TNC. Ces dernières, dans un rapport de force qui leur souvent favorable, ont des exigences fortes notamment en terme de qualité (des produits ou des services rendus, des processus mis en œuvre), de flexibilité accrue et d'utilisation des Nouvelles Technologie de l'Information et de la Communication (NTIC) comme par l'exemple l'EDI (Echanges des Données Informatisées).

Pour les grandes entreprises ; le souci n'est plus de vendre ce qui est produit, mais de produire ce qui se vend et ce qui va se vendre : l'enjeu étant d'être en mesure de répondre à la demande des consommateurs. Dans ce contexte, les grandes entreprises ont développées le concept de « production au plus juste » (Womack, Jones et Ross, 1990) dont l'objectif est d'améliorer la qualité totale (décrit par la roue de Deming) et de réduire les coûts par le principe du juste à temps. Les relations , développées jusqu'au début des années 80, et qui étaient basées a priori sur l'affrontement avec les concurrents (« adversarial approach » selon les termes de Ali, Smith et Saker (1997)) ont donc évoluées vers un comportement plus relationnel qui « au delà d'une simple relation d'externalisation va se fonder sur une politique d'impartition (Barreyre, 1988) » (Trahand, 2000)

- Pour les PME/PMI issues d'économies en transition, des exigences supplémentaires peuvent être demandées comme le développement ou l'amélioration des compétences en matière de management.

Le contexte ainsi présenté, offre aux PME/PMI des opportunités mais constitue également des risques pour le développement de la PME/PMI.

---

<sup>1</sup> Nous ne cherchons pas à démontrer ses caractéristiques mais nous les considérons comme des postulats sur lesquels nous baserons nos développements ultérieurs

<sup>2</sup> selon Trahand (2000), ces entreprises sont représentatives des logiques dominantes en terme de relations donneurs d'ordres / sous-traitants.

Parmi les risques, précisons ceux issus de la globalisation de l'environnement et des marchés. En effet, la globalisation génère des risques nouveaux auxquels les PME/PMI ne sont pas habituées soit parce qu'elles ne savent pas les détecter à temps, soit parce qu'elles ne savent pas les traiter. La globalisation génère également une concurrence accrue et une compétition plus intense entraînant des risques accrus de menaces concurrentielles, compétitives ou commerciales.

La turbulence de l'environnement génère, elle aussi, des risques pour le PME/PMI. Elle peut transformer un environnement amical en un environnement hostile ou faire évoluer un environnement simple en un environnement complexe. Il s'agit ensuite de comprendre et gérer ces nouveaux environnements.

Enfin, devenir un fournisseur d'une TNC expose à des risques liés à (la quasi) obligation d'effectuer des changements organisationnels de fond pour répondre à des exigences de qualité, de management et de flexibilité. La mise en place de NTIC ou le lancement d'une certification qualité de type ISO en sont des exemples. Les risques liés à la mise en place et au suivi des projets peuvent avoir des conséquences organisationnelles (changement de structure, nouvelles méthodes de travail) et stratégiques fortes.

Quant aux opportunités, elles existent et peuvent être un facteur décisif de développement économique et compétitif pour les PME/PMI. La globalisation et la turbulence des marchés poussent les PME/PMI à aborder de nouveaux marchés et à mettre en place de nouveaux produits. Ceci suppose toutefois, une capacité d'innovation de leur part. De nouvelles opportunités de développement et de croissance surgissent donc mais à condition de les apercevoir, de les détecter puis de les réaliser. Nous sommes ici face à un enjeu important que constitue la capacité des PME/PMI à développer une écoute de l'extérieur et du futur de l'entreprise pour mieux s'adapter (Lesca, 1989). La découverte de nouvelles opportunités puis leur réalisation ne peuvent aboutir que si les PME/PMI disposent d'un « champ de vision » adéquat c'est à dire d'une liste d'informations suffisamment variées, riches et en relation étroite avec leurs préoccupations (Lesca, 1995).

Enfin, l'externalisation (out-sourcing) des tâches ne correspondant pas au cœur de métier des TNC conduit parfois ces dernières à rechercher et mettre en place des partenariats avec les PME/PMI. Ces opportunités pour le PME/PMI peuvent se traduire par des soutiens financiers ou technologiques lors des phases de mise en place de nouveaux produits, de produits de qualités et de nouvelles technologies.

Le contexte général de l'environnement socio-économique des PME/PMI se caractérise donc par l'arrivée de nouveaux risques mais également de nouvelles opportunités. Les PME/PMI, se doivent donc, par un dispositif adéquat, de détecter ces nouvelles opportunités tout en se prémunissant des éventuels risques pouvant les conduire à l'échec. Un des moyens est de mettre en place un dispositif de veille stratégique ce que nous développons dans les paragraphes suivants.

## **2 – Typologie des PME/PMI et leur nécessité de faire de la veille stratégique**

Les PME/PMI n'ont pas toutes les mêmes caractéristiques et encore moins les mêmes préoccupations et niveaux de développement. Il apparaît donc utile de dresser une typologie de ces PME en fonction de leur situation et de leur souhait de développement.

Le tableau 1 reprend les deux possibilités qui s'offrent à toute entreprise pour faire des « affaires » : vendre à des consommateurs finaux dans une relation de « B to C » ou vendre à d'autres entreprises dans une relation de « B to B ». Seules nous intéressent ici les PME/PMI qui s'inscrivent dans un relation de « B to B » avec comme client des TNC.

<b>PME BtoC</b>	<i>Hors de notre champ d'étude</i>
<b>PME BtoB</b>	1 - Celles qui craignent de perdre un gros client actuel (protection face au risque).
	2 - Celles qui craignent d'être surclassées par un concurrent, face à leurs clients actuels.
	3 - Celles qui veulent accéder à un gros client potentiel avec leur savoir-faire actuel (même secteur).
	4 - Celles qui veulent accéder à de nouveaux marchés (autres secteurs) avec des applications nouvelles de leur savoir-faire actuel.
	5 - Celles qui veulent élargir leur horizon en développant (diversifiant) leur savoir-faire.

©Lesca

Cette typologie nous permet d'inférer deux éléments de réflexion. D'une part, il apparaît que les PME/PMI devraient ressentir la nécessité de pratiquer une veille anticipative à caractère stratégique. D'autre part, le type de veille devrait être différent selon la situation de la PME face à son client :

- **Veille Client(s) actuel(s).** La PME ne veut pas perdre l'un de ses clients actuels. Il s'agit d'acquérir des informations concernant un (ou plusieurs) client(s) actuel(s) de la PME en vue d'anticiper si ce client risque de nous quitter pour se tourner vers un autre fournisseur. Les informations à acquérir devraient donc se prêter à une interprétation qui donnerait naissance à des hypothèses utiles pour que la PME puisse agir alors qu'il en est encore temps. Le but stratégique est d'éviter de perdre le client actuel.

- **Veille concurrent(s).** La PME craint d'être surclassée par un concurrent, aux yeux de ses propres clients.

Ici, la PME se tourne vers un (ou plusieurs) de ses concurrents actuels parce qu'elle redoute d'être surclassée par ce (ou ces) concurrent(s). Les informations qui devraient être ressenties comme utiles concernent les points forts actuels du concurrent ainsi que ses initiatives commerciales. Mais elles concernent également les efforts d'innovation que fait le concurrent et qui pourraient déboucher sur de nouvelles offres de nature à intéresser nos clients et de nature à détourner nos clients de nous.

Le but stratégique est de ne pas être surpris par le concurrent et d'éviter d'être placé devant le fait accompli et ainsi qu'il soit trop tard pour la PME de réagir efficacement.

- **Veille client(s) potentiel(s) du même secteur.** La PME veut devenir fournisseur d'une TNC qui ne fait pas partie de ses clients et qui se situe dans son secteur économique familier.

Nous examinons le cas où la PME souhaiterait obtenir de nouveaux clients, qui ne sont pas ses clients actuellement. Plus précisément elle souhaite valoriser son savoir-faire qu'elle maîtrise bien actuellement, pour faire une offre à de nouveaux clients. Pour cela la PME devrait ressentir le besoin d'informations sur le client potentiel qu'elle convoite, de façon à vérifier si son savoir-faire actuel est en adéquation avec les besoins (explicites ou latents) du client convoité.

Le but stratégique est de construire un argumentaire qui permettra à son agent commercial de visiter le client potentiel avec le maximum d'arguments valables pour convaincre et décrocher un contrat de vente.

Dans cet item nous faisons allusion à un client potentiel se situant dans le même secteur professionnel que les clients actuels de la PME. Il s'agit donc d'accroître le marché familial. Mais il existe également le cas de figure suivant.

- **Veille client(s) potentiel(s) d'un secteur nouveau pour la PME.** La PME veut élargir son horizon vers des clients potentiels situés dans un autre secteur économique nouveau pour la PME.

Ici, la PME estime que le savoir faire qu'elle maîtrise actuellement pourrait faire l'objet d'une (ou plusieurs) application(s) nouvelles dans un autre secteur que son secteur familial. Les informations qu'elle doit rechercher sont ici plus difficiles à collecter et analyser car l'entreprise rentre dans un environnement non familial.

Mais cette seule veille commerciale et concurrentielle n'est pas suffisante. La PME/PMI doit également surveiller d'autres aspects de son environnement, par exemple être particulièrement attentive à tous les aspects juridiques et réglementaires.

- **Veille juridique :**

La PME/PMI doit être attentive aux réglementations législatives, aux normes édictées par les organismes professionnels, aux standards d'exigence concernant la qualité qui s'imposeront à elle lorsqu'elle voudra devenir fournisseur d'une TNC. Il serait suicidaire que la PME se heurte à de tels obstacles après qu'elle ait déjà réalisé des investissements importants. De plus certaines législations ne sont pas encore totalement fixées, mais sont en cours d'élaboration. C'est le cas au sein de l'Union Economique Européenne, par exemple. Une semblable situation nécessite que la PME soit capable d'anticiper et capable de se mettre en relation avec des groupes de lobbying professionnels<sup>3</sup> qui peuvent influencer des décideurs publics dans les domaines qui concernent l'entreprise.

Les PME/PMI vues comme des fournisseurs de TNC devraient donc être amenées à écouter différents acteurs de leur environnement socio-économique ce que nous appelons les différentes facettes de la veille stratégique :

- . la veille orientée vers les clients actuels et vers les clients potentiels situés soit dans le secteur actuel de la PME, soit dans un autre secteur auquel la PME veut accéder ;
- . la veille orientée vers les concurrents actuels et vers les concurrents potentiels ;
- . la veille juridique et réglementaire ;
- . la veille technologique tournée vers l'étude des brevets en vue de proposer des produits innovants ou d'anticiper la venue de produits concurrents à la PME.
- . etc...

Bien entendu une PME n'est pas en mesure de consacrer des ressources humaines et financières pour effectuer toutes ces veilles et les recherches d'information qu'elles impliquent. Chaque PME devrait choisir la partie (facette) de Veille qui est la plus critique pour elle et s'y consacrer. Ce choix nécessite une méthodologie appropriée. Notre équipe, par exemple a produit une telle méthodologie appelée CIBLE® que nous pourrions adapter au cas des PME de tel ou tel autre secteur économique.

---

<sup>3</sup> L'objectif premier est d'anticiper d'éventuelles réglementations ou normes, mais les PME/PMI peuvent également tenter d'infléchir certaines règles pour qu'elles lui soient moins défavorables par exemple.

### 3 – Les besoins exprimés effectivement par des PME/PMI

Notre équipe de recherche travaille depuis plus de 15 années dans le domaine de la veille stratégique et s'attache, par des études ancrées sur le terrain des entreprises, à comprendre les besoins des PME/PMI. Certaines s'adressent spontanément<sup>4</sup> à nous pour les aider. Voici les préoccupations stratégiques qu'elles ont exprimées et qui les ont conduites à mettre en place un dispositif pour la Veille Stratégique.

*« Nous sommes inquiets au sujet de l'avenir de notre produit. Notre marché **risque-t-il de disparaître** ? » Equipementier Automobile*

*« Nous risquons de perdre un ou plusieurs clients importants dans les mois qui viennent. Nous voudrions prendre les devants pour **réduire le risque** » Secteur de l'énergie*

*« Nous voulons **élargir notre domaine** d'activité. Nous voulons entrer dans le domaine du Biomédical en utilisant notre savoir-faire actuel. Mais comment faire ? ». Equipement para-médical*

*« Nous voulons nous **différencier** sur le produit avec plus de services, et non uniquement sur le prix. Nous voulons trouver de nouveaux clients » Secteur Bancaire*

*« Devons-nous nous lancer dans ce **nouveau projet** ? Ne courons-nous pas trop la tête baissée. » Secteur Informatique*

*« Nous voulons déborder le domaine actuel de notre offre, tout en nous appuyant sur notre savoir-faire. Nous voulons **innover au plus près du client** et, pour cela, **détecter leurs besoins latents** ». Secteur des télécommunications*

*« Nous voulons **différencier** notre positionnement de celui de nos concurrents. » Equipement électronique*

Les PME/PMI avec qui nous avons collaboré, cherchent donc soit à minimiser leurs risques en ayant une meilleure connaissance concurrentielle soit à dégager des opportunités par des stratégies tournées vers l'innovation et vers la détection des besoins de leurs clients.

### 4 – Nos apports aux PME/PMI en matière de méthodologies et d'outils pour la veille stratégique

#### 4.1 Veille stratégique : c'est à dire... ?

Nous donnons dans ce qui suit la définition de la veille stratégique telle que nous la proposons depuis plusieurs années à la communauté scientifique française et internationale.

La veille stratégique est le processus collectif, pro-actif et continu, par lequel un groupe d'individus recherche, de façon volontariste, et utilisent des informations sur leur environnement pertinent.

---

<sup>4</sup> Elles nous ont découvert grâce à nos publications nationales et internationales (livres et articles), nos communications dans les colloques et notre site web : <http://www.veille-strategique.org>

La figure 1 permet de visualiser les différentes phases qui constituent ce processus

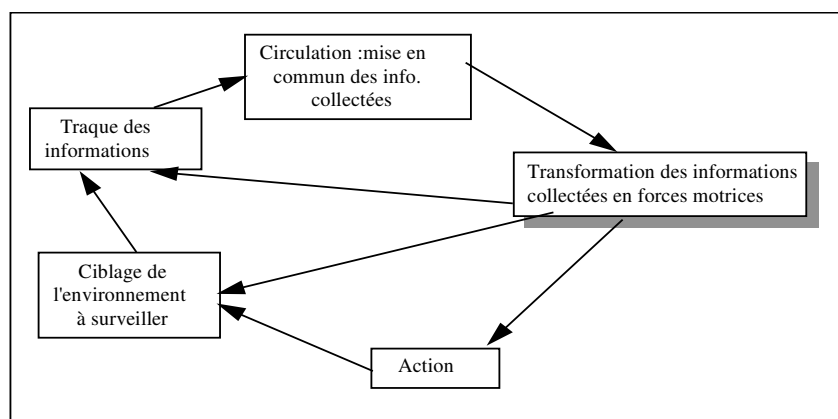


Figure 1: Les différentes phases du processus de veille stratégique

La première phase est le **ciblage** et la spécification des informations à recueillir. Vient ensuite la **traque** au cours de laquelle il convient de désigner les participants au processus de veille et attribuer leurs missions de collecte d'informations.

Une phase de **circulation** des informations à l'intérieur de l'entreprise est ensuite nécessaire. Enfin, une phase de **traitement** et d'analyse des informations s'avère utile afin de les transformer en véritables forces motrices pour les prises de décisions et l'action.

Cette figure donne à penser que le processus de Veille Stratégique n'est pas quelque chose de rudimentaire que l'on pourrait improviser sans méthode. Toutefois le lecteur ne doit pas conclure que la Veille Stratégique est quelque chose d'inadapté à la PME. Au contraire l'adaptation est tout à fait possible et nous avons aidé des PME ne comptant pas plus de 12 personnes à installer, pour elles, une Veille Stratégique.

Le but de la veille, rappelons-le, est de créer des opportunités d'affaires et de réduire les risques et l'incertitude en général afin que l'entreprise puisse agir très vite, au bon moment et de façon appropriée à la situation. Il s'agit d'alerter suffisamment tôt des obstacles qui peuvent surgir sur la route de la survie et du devenir de l'entreprise, mais aussi et surtout, sur les opportunités que l'entreprise pourrait saisir pour consolider sa situation et se développer.

Selon les besoins, la veille peut viser à fournir :

- une représentation de l'environnement pertinent présent ou/et
- des éléments permettant d'anticiper sur ses changements.

Précisons que les anglo-saxons utilisent les expressions *Environmental Scanning* et *Competitive Intelligence* pour désigner des concepts très voisins.

Enfin, rappelons que, dans le modèle de la prise de décision de H. Simon (Prix Nobel), la veille stratégique se situe dans la phase dite « **intelligence de l'environnement de l'entreprise** ». Il s'agit, si l'on tient compte de l'acception anglo-saxonne de ce terme, d'une phase d'observation, de compréhension et de **construction** de l'information pour l'action... qui peut devenir une phase d'imagination sur les futurs possibles, sur les réorientations possibles ou souhaitables, recherche permanente de remise en question.

#### **4.2 La méthode LESCAnning® à l'usage des PME/PMI désireuses de faire de la veille stratégique.**

Le processus de Veille Stratégique n'existe pas de façon spontanée dans une PME/PMI. Il résulte d'une décision explicite et d'une volonté des dirigeants. De plus ce processus, une fois décidé, nécessite d'être organisé dans l'entreprise. L'organisation d'un tel processus nécessite une méthodologie appropriée et adaptable aux spécificités de chaque PME/PMI. Notre Equipe de recherche a construit peu à peu, et validé un très grand nombre de fois, une telle méthodologie que nous appelons méthode LESCAnning®.

Cette méthode est basée sur les différentes étapes du processus de veille stratégique (cf. figure 1). Elle comprend en réalité une dizaine d'étapes pouvant être réalisées dans un délai de trois à quatre mois compte tenu d'un périmètre approprié. Chacune des étapes a été instrumentalisée par des méthodes.

La figure 2 reprend, sans entrer dans les détails, les grandes étapes de cette méthode.

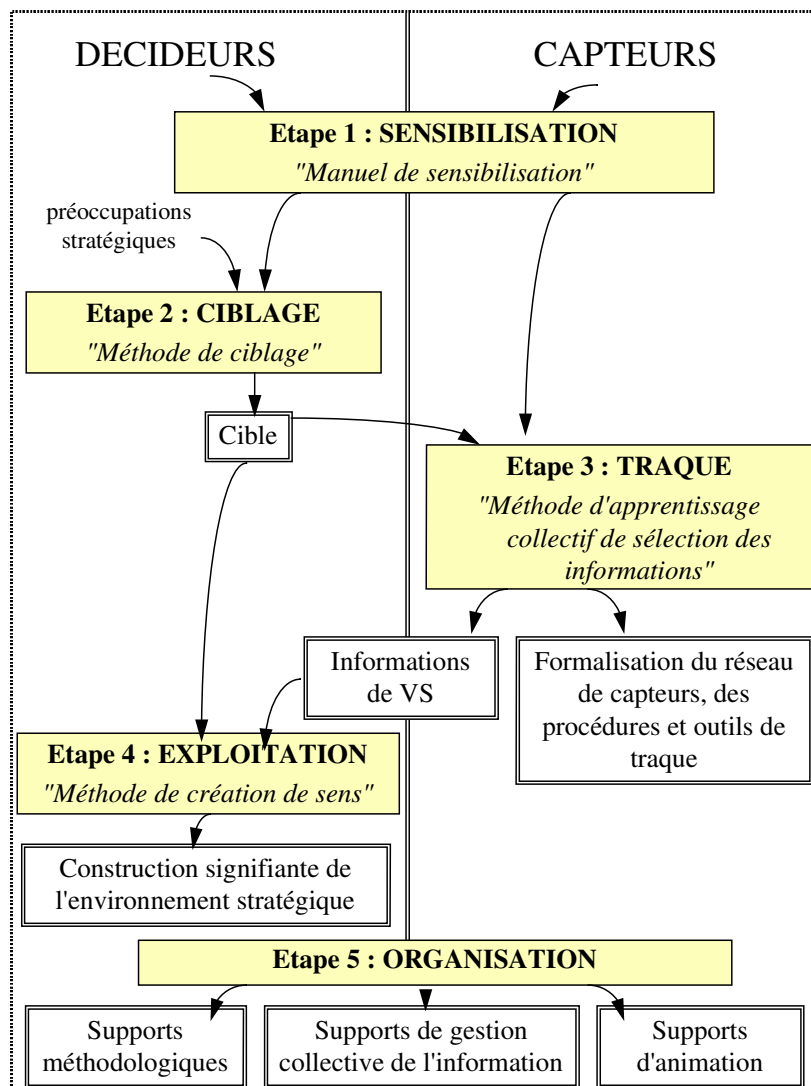
- **première étape** : sensibilisation des différents acteurs au concept de veille stratégique lors d'une réunion d'une demi-journée ;
- **deuxième étape** : formation des décideurs et du responsable de veille stratégique au ciblage et réalisation d'une cible pour leur veille stratégique. Il s'agit ici de définir l'environnement à surveiller, ainsi que le périmètre du dispositif de veille.
- **troisième étape** : réunion de l'ensemble des capteurs (collecteurs) et du responsable de veille stratégique pour développer un apprentissage collectif de la traque et de la sélection des informations ;
- **quatrième étape** : réunion des décideurs et du responsable de veille stratégique dans le but de les former à analyser les informations et surtout à créer du sens collectivement à partir informations collectées ;
- **cinquième étape** : réunion avec le responsable de veille stratégique pour déterminer l'organisation et les outils à mettre en place pour le fonctionnement pérenne de la veille stratégique.

Cette méthode est adaptable aux spécificités de l'entreprise et notamment aux spécificités des PME/PMI désirant devenir des fournisseurs des TNC. Le tableau 2 reprend les éléments différentiels de cette méthode.

Tableau 2 : Les éléments différentiels de la méthode

Rapidité	La mise en place est réalisée rapidement (en quatre mois par exemple). La méthode LESCanning® apporte une aide efficace notamment pour savoir « <i>par où commencer</i> » pour mettre en place une Veille Stratégique.
Coûts et temps	La mise en place doit être aussi peu coûteuse que possible. Le dispositif ne nécessite pas obligatoirement des personnes dédiées à plein temps à la Veille.
Simplicité	Le dispositif doit être aussi simple que possible sans que l'on ait à construire une « <i>usine à gaz</i> ».
Résultats visibles	Les premiers résultats de la Veille Stratégique doivent être visibles dès le troisième mois.
Progressivité	Le dispositif doit pouvoir évoluer et grandir à mesure que l'apprentissage de l'entreprise augmente. Il s'agit bien ici « d'apprendre en marchant ».
Intelligence collective	La méthode LESCanning® aide à passer de pratiques de Veille individuelles et dispersées, à un dispositif d'intérêt collectif et partagé au service d'une Intelligence Collective d'entreprise.
Informatique	Des investissements informatiques ne sont pas indispensables dès le début.

Figure 2 : La méthode LESCanning®



L'apport des différents outils et méthodes que nous avons développés n'est pas suffisant. La mise en place d'un dispositif de veille stratégique n'est possible que par un travail de formation. D'une part, il s'agit de former tous les participants au dispositif de veille à un état d'esprit d'ouverture, de curiosité et d'interrogation efficace sur l'environnement, d'autre part il convient de les former aux méthodes que nous avons construites et validées.

L'éloignement géographique des entreprises ainsi les difficultés rencontrées par les responsables pour mettre en place un processus de veille, nous ont conduit à construire un dispositif de *e-Tutoring* pour aider (à distance) les responsables de projet Veille Stratégique, dans les PME, dans des conditions de délais et coût susceptibles d'être acceptables par elles.

### **4.3 Nos propositions**

Les différentes recherches effectuées au sein de notre équipe ainsi que le développement de la méthode LESCAnning®, nous amènent à faire des propositions pouvant aider les PME/PMI à devenir des fournisseurs de TNC.

L'objectif principal pour les PME/PMI désireuses de devenir fournisseur des TNC est de se focaliser sur les **meilleures pratiques** (best practices) des PME/PMI qui sont déjà des fournisseurs officiels ou franchisés.

Le premier apport consiste donc à fournir aux PME/PMI **des supports** pour qu'elles acquièrent une meilleure connaissance et compréhension de leur environnement socio-économique mais aussi des meilleures pratiques. Ces supports pourraient se traduire par les outils présents dans la méthode LESCAnning® et par des **guides utilisateurs** standardisés.

La création d'un réseau de coopération sur l'échange d'expériences et le partage des meilleures pratiques est un second élément à envisager. Sous la forme de forum de discussion, les PME/PMI, désireuses de devenir des fournisseur des TNC, auraient tout intérêt à détecter mais aussi diffuser leurs connaissances, résultant d'une activité de benchmarking, sur les meilleures pratiques en cours.

Une troisième proposition, serait, à travers la méthode LESCAnning® d'aider les PME/PMI à accéder aux technologies et aux savoir-faire dans une perspective d'innovation.

Plus spécifiquement, il s'agirait également d'aider les PME/PMI issues **d'économie en transition** à développer leur compétences en matière de management.

Diffuser des connaissances sur les meilleures pratiques, les savoir-faire, les technologies ou les méthodes de management implique nécessairement pour les PME/PMI d'être en alerte constante grâce à une ouverture d'esprit, une attitude d'observation, de questionnement, d'imagination, de créativité..... Là aussi, il s'agit de former les personnes à cette attitude qui n'est que trop rarement naturelle.

### **Conclusion**

Devenir fournisseur d'une TNC est un enjeu important pour les PME/PMI issus des pays émergents et des économies en transition. Cela ne peut se faire qu'au prix de certains efforts dont le premier est la connaissance et l'écoute constante des meilleures pratiques en cours.

L'activité de veille stratégique devrait permettre à ces PME/PMI de faire un premier pas vers le chemin complexe du référencement auprès d'un fournisseur de type TNC. Le meeting des experts pourrait ainsi encourager les entreprises à mettre en place un dispositif de veille stratégique appropriée.

Le meeting des experts pourrait également explorer les possibles bénéfices mutuels entre TNCs et PME/PMI qui pourraient résulter d'une coopération. L'objectif serait de favoriser un meilleur accès des PME/PMI aux technologies et aux savoir-faire dans une perspective d'innovation.

Le meeting des experts pourraient dès lors encourager les gouvernements à développer ses coopération et collaboration.

### **Références Bibliographiques :**

(Quelques références bibliographiques de base. Pour des références plus exhaustives consulter notre site <http://www.veille-strategique.org>)

BLANCO, S. CARON-FASAN, M-L, LESCA, H. (1998) - Sélection et exploitation des signaux faibles de veille stratégique : deux cas d'utilisation de guides utilisateurs. *Actes du VIe AIMS*, Louvain La Neuve.

LESKA, H. BLANCO, S. CARON, M-L. (1997) - Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique, proposition d'un modèle conceptuel et premières validations. *Vième Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS) Montréal 25-27 juin*.

LESKA, H. LESKA, N. (1999) - Une méthode pour mettre en place un dispositif de veille stratégique en entreprise : présentation de quelques retours d'expérience 1998. *3e Congrès International de Génie Industriel*, Montréal, Québec, mai 1999, Actes p.1251-1260.

LESKA, H. CASTAGNOS, J-C. (2000) – Signaux faibles et méthode Cible® : quelques retours d'expérience. *IX ième Colloque AIMS Montpellier*.

LESKA, H. (1996) - Veille stratégique : comment sélectionner les informations pertinentes ? Concepts, méthodologie, expérimentation et résultats. *Vème Conférence AIMS, Lille 13-15 mai*.

LESKA, H. BLANCO, S. (1998) - Théorie et pratique de la Veille stratégique : quelques retours d'expérience contribuant à l'émergence du concept d'Intelligence stratégique collective. *Colloque VSST Toulouse 19-23 oct*.

LESKA, H. (1992) - Le problème crucial de la veille stratégique : la construction du "PUZZLE". *Revue Annales des Mines*, avril p.67-71.

LESKA, H. CARON, M-L (1995) - Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, sept. - oct. , p.58-68.