

## La veille stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales

Humbert LESCA  
Laboratoire CERAG - CNRS UMR 5820  
[humbert.lesca@upmf-grenoble.fr](mailto:humbert.lesca@upmf-grenoble.fr)

Marie-Laurence CARON-FASAN  
IAE - Univ. Pierre Mendès France de Grenoble  
Laboratoire CERAG - CNRS UMR 5820  
[marie-laurence.caron@esa.upmf-grenoble.fr](mailto:marie-laurence.caron@esa.upmf-grenoble.fr)

Raquel JANISSEK-MUNIZ  
PPGA/EA/UFRGS - Porto Alegre/RS - Brésil  
[rjmuniz@ea.ufrgs.br](mailto:rjmuniz@ea.ufrgs.br)

Henrique FREITAS  
Professor PPGA/EA/UFRGS  
Pesquisador CNPq - Porto Alegre/RS - Brésil  
[hf@ea.ufrgs.br](mailto:hf@ea.ufrgs.br)

### Résumé

Pour devenir compétitives les PME/PMI, et notamment celles 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 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/PMI désireuse de devenir un fournisseur de TNC (TransNational Corporations) et notamment aux PME/PMI brésiliennes. Nous souhaitons ainsi leur permettre 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.

**Mots-clé :** veille stratégique – PME/PMI – stratégie de référencement – méthode pour la veille - Brésil - pays émergents

### Abstract

In order to become more and more competitive, SME's and above all SME of emergent countries, need to capture international and transnational markets. This strategic policy could be developed by an effort of managers' will but also with the implementation of a Business Intelligence Process. The scope of this article is to debate on Business Intelligence and the help this activity could bring to SME, especially to the Brazilian SME, desirous of becoming suppliers of Trans National Companies.

**Key Words:** Business Intelligence – SME – suppliers – Brazil - emerging countries

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

### **Introduction**

Une étude de l'OCDE (1993) montre que les stratégies dites « réactives », où les dirigeants préfèrent résoudre les problèmes dès qu'ils surviennent plutôt que de les anticiper, sont le propre des PME/PMI sous-traitantes. Toutefois, la maîtrise des informations de type anticipation expliquerait la différence entre les entreprises compétitives et les autres. En fin 2002, l'ONU met en place un comité d'experts devant énoncer des propositions pouvant aider « les PME/PMI, issues d'économies en transition ou de marchés plus développés, à acquérir une meilleure compréhension des marchés internationaux et des processus d'internationalisation en se basant sur une étude des meilleures pratiques de manière à devenir fournisseurs des grandes entreprises et organisations internationales ».

Notre projet de recherche s'inscrit dans un des projets de l'ONU avec lequel nous sommes partenaires. 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)) en nous basant, dans un premier temps, sur le cas des PME/PMI brésiliennes. Pour devenir compétitives les PME/PMI, et notamment celles 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 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/PMI désireuse de devenir un fournisseur de TNC. Nous souhaitons ainsi permettre aux PME/PMI brésiliennes 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.

La première partie de notre communication décrit le contexte dans lequel se situent les PME/PMI brésiliennes, contexte à partir duquel elles peuvent identifier des opportunités et/ou être confrontées à des menaces. La seconde partie montre la nécessité pour les PME/PMI désireuses de devenir (ou de rester) fournisseurs des TNC de faire de la veille stratégique et aborde les difficultés rencontrées en général par les PME/PMI pour effectuer cette activité. Nous énonçons dans une troisième partie le déroulement de la recherche en détaillant son contexte et sa problématique.

### **1 – Quel contexte pour les PME/PMI sous traitantes des TNC?**

#### ***Le contexte économique brésilien face à la globalisation***

Par rapport à ses voisins, le Brésil ne s'est engagé que très tardivement dans un processus d'ouverture économique. Ce n'est que dans les années 90, sous la présidence de Collor que cet Etat a adopté une politique de libéralisation commerciale.

Cette politique d'ouverture commerciale a obligé les entreprises brésiliennes et notamment les PME/PMI à prendre en compte de nouveaux paramètres. Le contexte dans lequel évoluent les

entreprises des pays émergents et notamment les PME/PMI brésiliennes, est désormais marqué par quelques grandes caractéristiques<sup>1</sup> :

- La globalisation des marchés et des environnements s'accélère. 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. On assiste ainsi à une mondialisation des marchés d'origine (Tréhand, 2000).
- L'environnement et les marchés deviennent de plus en plus turbulents (au sens de Lesca (86) et Joffre et Koenig (1985))<sup>2</sup> avec une dynamique constante provoquant de nombreux changements. Ce phénomène s'accélère d'autant plus que les PME/PMI visent des marchés transnationaux et internationaux.
- La globalisation exige que les entreprises procèdent à une actualisation technologique constante par le biais de leurs recherches et développements mais aussi par la contractualisation de partenariats d'innovations technologiques. Notons toutefois avec Drouvot (2002) que les motivations des firmes étrangères pour s'associer à un partenaire local sont de plus en plus éloignées de l'intention de transmettre de réelles compétences technologiques.

D'un marché local, relativement protégé par une politique protectionniste et une longue période d'hyper-inflation, les PME/PMI brésiliennes ont donc brutalement plongé dans un environnement très concurrentiel. L'enjeu est désormais d'acquérir une véritable compétitivité internationale par l'offre de produits répondants aux standards internationaux en terme de prix et de qualité (Drouvot, 2002). La réponse à ses exigences passe par un positionnement global pouvant conduire à une profonde politique de restructuration de l'entreprise. Ceci est d'autant plus vrai pour les PME/PMI brésiliennes à caractère familiale dont la survie passe par de nouveaux marchés internationaux et une capacité à faire face à une concurrence de plus en plus globale mais qui ne disposent pas des conditions nécessaires (économies d'échelle, technologie adéquate et productivité suffisante).

### ***1.1. Les TNC mettent en place de nouvelles stratégies***

Le phénomène de mondialisation conduit les TNC vers de nouvelles stratégies devant les accompagner dans leur développement :

- 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 compétence et savoir-faire développés. Les grandes entreprises des secteurs de l'automobile, des biens d'équipement et de l'agro-alimentaire<sup>3</sup> ont particulièrement développées ces activités de « outsourcing ». 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 développé le

---

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

<sup>2</sup> L'environnement ne devient turbulent pour une entreprise qu'à compter du moment où les ressources et les compétences dont elle dispose s'avèrent insuffisantes pour affronter avec succès les conditions qui lui sont nouvellement imposées.

<sup>3</sup> Selon Trehan (2000), ces entreprises sont représentatives des logiques dominantes en terme de relations donneurs d'ordres / sous-traitants.

concept de « production au plus juste » (Womack and alii, 1992) 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 fournisseurs (« adversarial approach » selon les termes de Ali and alii (1997)) ont donc évolué vers un comportement plus relationnel qui « au delà d'une simple relation d'externalisation se fonde sur une politique d'impartition (Barreyre, 1988) ».

- On assiste également à une tendance des grandes entreprises à diminuer le nombre de leurs fournisseurs. Cette logique de « single-sourcing » (Trehan, 2000) vise une base limitée de fournisseurs avec lesquelles les grandes entreprises entendent développer des relations privilégiées. Les implantations de Renault au Brésil révèlent comment les constructeurs automobiles réduisent le nombre de leurs fournisseurs et exigent d'eux qu'ils soient capables de les accompagner dans leur mondialisation (Drouvot, 2002).
- 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 est 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 Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) comme par exemple l'E.D.I. (Echanges des Données Informatisées). La sous-traitance connaît ainsi une profonde mutation depuis le début des années 90. Les grands donneurs d'ordre mettent en place de nouvelles stratégies d'achat, de nouvelles méthodes de production et d'approvisionnement (Supply Chain Management) transformant en profondeur leurs relations avec leurs donneurs d'ordre. Les nouvelles exigences qui en résultent imposent à l'ensemble des PME/PMI en position de sous-traitants, d'équipementiers ou des prestataires de services, de repenser leur stratégie. C'est le cas au Brésil des constructeurs automobiles, qui dans l'élaboration de leur stratégie intégrée au niveau mondial, recherchent des fournisseurs globaux capables de les approvisionner sans délais et à des prix compétitifs.
- Précisons enfin, que pour les PME/PMI issues d'économies en transition, des exigences supplémentaires peuvent être demandées par les donneurs d'ordre comme l'adoption de modes d'administration plus professionnels, le développement ou l'amélioration des compétences en matière de management.

### ***1.2. De nouvelles opportunités et menaces pour les PME/PMI***

Le contexte ainsi présenté, offre aux PME/PMI brésiliennes des opportunités mais constitue également des risques pour leur développement.

Parmi les risques, précisons ceux issus de la globalisation de l'environnement et des marchés. 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 et les comprendre. La globalisation génère une concurrence accrue et une compétition plus intense entre sous-traitants entraînant des risques accrus de menaces concurrentielles, compétitives ou commerciales.

La turbulence de l'environnement génère, elle aussi, des risques pour la 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 (Chapus, 1998). 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 flexibilité que la souplesse de leur structure permet (Julien et Marchenay (1988)) et 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 et Lesca, 1995).

Enfin, l'externalisation (outsourcing) 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, logistiques ou technologiques lors des phases de mise en place de nouveaux produits, de produits de qualité et/ou 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, par un dispositif adéquat, de détecter ces nouvelles opportunités tout en se prémunissant contre d'éventuels risques pouvant les conduire à l'échec. Un des moyens identifiés (Julien et alii, 1997 ; Lesca et Chapus, 1994) est la mise en place d'un dispositif de veille stratégique ce que nous développons dans les paragraphes suivants.

## **2 – Veille stratégique pour les PME/PMI brésiliennes désireuses de devenir fournisseurs des TNC**

### ***2.1. Ce que l'on entend par Veille stratégique***

Afin de bien cerner le concept de veille stratégique et les principales spécificités de ce système d'information stratégique, nous rappelons la définition proposée par Lesca (2003) sur laquelle nous fondons nos recherches : "la veille stratégique (que nous appelons Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective (VAS-IC)) est le **processus** collectif, pro-actif et continu, par lequel un groupe d'individus traque (capte), de façon volontariste, et utilise des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire (y compris les ruptures) dans le but de créer des opportunités d'affaires, d'innover, de réduire des risques et l'incertitude en général. L'objectif de la VAS-IC est de permettre d'agir rapidement, au bon moment et aux moindres coûts. »

Elle est pour reprendre les termes de Laroche et Nioche (1994), un « *outil d'aide au processus de décision* ». Elle accepte (et on peut même dire qu'elle encourage) la multiplicité des points

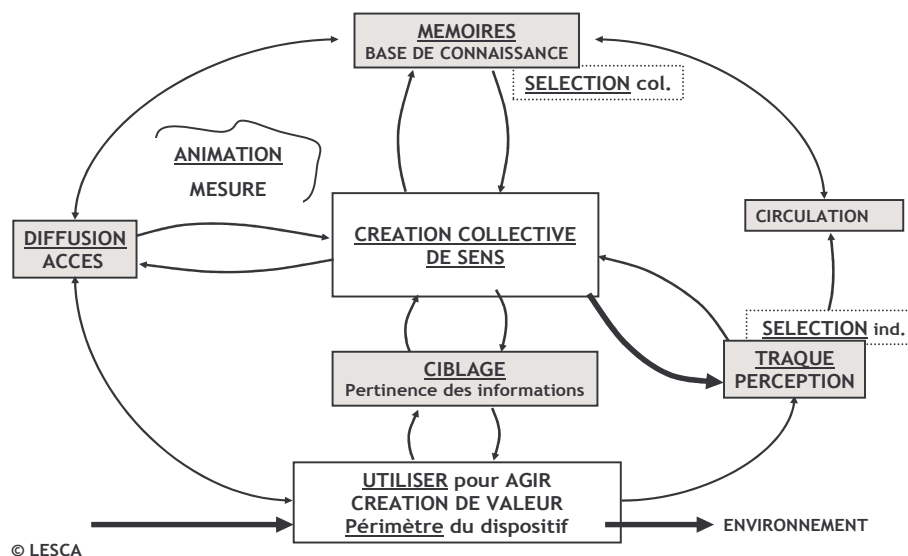
de vue des acteurs, reconnaît l'ambiguïté des informations et des situations en présence, et se donne pour mission d'accroître et d'utiliser cette diversité et cette incertitude.

La veille stratégique intervient dans la première phase du processus de prise de décision telle que défini par le modèle Intelligence/Design/Choice de Simon à savoir la phase **d'Intelligence**. 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 avenir possibles, sur les réorientations possibles ou souhaitables, recherche permanente de remise en question* » (Marmuse, 1996).

Ajoutons que la VAS-IC, telle que nous la définissons, met l'accent sur l'innovation et l'anticipation et non sur la prévision et la recherche de tendances (pour lesquels de nombreux travaux existent déjà).

La veille stratégique comporte comme le montre la figure 1 plusieurs phases allant du ciblage de l'environnement à scruter à l'action stratégique en passant par la collecte et la sélection des informations, leur transmission, leur interprétation puis leur analyse pour une construction d'une vision signifiante et créative de l'environnement.

Figure n°1 : Processus de veille stratégique – Méthode L.E.SCA<sup>n</sup>ning



- La veille stratégique est une **démarche volontariste** supposant un fort engagement et dynamisme insufflés par la Direction de l'entreprise ou les membres dirigeants de la PME.

- Les informations de veille stratégique sont des informations **prospectives**, de type signaux faibles selon l'expression de Ansoff (1975). Porteuses de germe de changement, elles doivent aider l'entreprise à mieux comprendre et anticiper les changements futurs de son environnement. Cependant, leur nature imprécise, incertaine, qualitative peut les rendre d'autant plus difficiles à collecter et à analyser que les membres de l'entreprise et les dirigeants ne sont pas habitués à les collecter et à les utiliser.

- L'activité de veille stratégique se définit comme un exercice **créatif** où il ne s'agit plus d'extrapoler l'environnement à partir de tendances, mais au contraire de le construire sur la base des informations anticipatives collectées.

En effet, l'intelligence collective de l'environnement est une activité non structurée et peu répétitive (Gorry et Scott-Morton, 1971 ; Simon, 1977 ; Martinet, 1983 ; Koenig, 1996). Les dirigeants sont donc confrontés à des situations nouvelles qu'il est nécessaire de formaliser, et pour lesquelles ils ne peuvent pas faire appel à des méthodes existantes. Il s'agit pour eux d'élaborer une construction créative de la situation pas l'utilisation de méthodes heuristiques.

- La veille stratégique est un **processus complexe** au sens où l'entend Martinet (1983), car **transverse à l'entreprise**. Elle implique de nombreux acteurs faisant intervenir des compétences diverses et complémentaires et dont les intérêts et motivations peuvent parfois être contradictoires.

Enfin, notons que le processus de veille stratégique tel que nous le décrivons est un **processus récursif**. La collecte puis l'analyse des informations de veille stratégique peut mener l'entreprise à prendre des décisions et à agir sur son environnement, mais elle conduit, dans bien des cas, à la collecte de nouvelles informations visant à améliorer la connaissance de l'environnement. L'activité de veille stratégique s'inscrit donc dans un **processus continu, dynamique et évolutif** au sein duquel de nouvelles informations sont en permanence nécessaires. Il s'agit là d'un processus d'apprentissage collectif et de management des connaissances.

## 2.2. 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 face aux donneurs d'ordre que sont les TNC.

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.

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 Stratégique et une Intelligence Collective. D'autre part, le type de veille devrait être différent selon la situation de la PME face à son client :

Tableau 1 : Typologie des PME/PMI

<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.
	6 – Celles qui veulent élargir leur horizon en innovant et en développant de nouveaux savoir-faire.

**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 se prêter à une interprétation qui donnerait naissance à des recommandations utiles pour que la PME puisse agir alors qu'il en est encore temps. Le but stratégique est d'éviter de perdre un donneur d'ordres actuel surtout si la PME/PMI réalise un important chiffre d'affaires avec lui ou si elle a réalisé des investissements (financiers, technologiques ou managériaux) conséquents afin de devenir un des ses sous-traitant.

**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 ses 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. Dans un contexte de « single-sourcing », cette activité de veille devient primordiale.

**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 un savoir-faire qu'elle maîtrise bien, 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 familier.

**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) nouvelle(s) dans un autre secteur que son secteur familier. Les informations qu'elle doit rechercher, sont ici plus difficiles à collecter et analyser car l'entreprise rentre dans un environnement non familier pour lequel il est difficile de se faire une représentation pertinente. Mais ces seules veilles commerciale et concurrentielle ne sont pas suffisantes. La PME/PMI trouve des avantages à surveiller d'autres aspects de son environnement, comme par exemple être particulièrement attentive à tous les aspects juridiques, réglementaires, normatifs, etc...

**Veille juridique .** La PME/PMI gagne à 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. Elle doit ainsi avoir une approche transversale et géographique du droit et viser aussi bien les aspects réglementaires nationaux qu'internationaux car il serait suicidaire que la PME se heurte à des obstacles juridiques après qu'elle a 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 d'organismes inter-gouvernementaux, 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>4</sup> qui peuvent influencer des décideurs publics dans les domaines qui concernent l'entreprise. Enfin, la seule surveillance des sources législatives ou jurisprudentielles des pays étrangers n'est plus suffisante. La veille peut également porter sur l'émergence des « softlaw ». Terme anglo-saxon, les « softlaw » concernent les recommandations des organisations internationales et non gouvernementales. Non contraignantes au départ, ces « softlaw » acquièrent souvent une force impérative suite à leur reprise par des organismes internationaux ayant pouvoir normatif. Elles sont également parfois transposées dans la législation nationale de certains pays et notamment dans les économies des pays développés. Ce fut par exemple le cas des « softlaw » dans la régulation d'Internet, où on a pu voir l'émergence de chartes de bonne conduite édictées par l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) et l'instauration d'une réglementation européenne sur les « spams ».

**Veille technologique :** La veille technologique contribue à la vision court terme qu'une entreprise a de son métier, de son patrimoine technologique et ainsi d'une partie de ses sources d'avantages concurrentiels. La PME/PMI doit donc être attentive aux informations scientifiques et techniques par l'étude des brevets et des nouvelles innovations de manière à d'une part maintenir la qualité de ses produits et d'autre part proposer des produits innovants ou anticiper au mieux la venue de produits concurrents ou de produits de substitution. Cette veille technologique est une nécessité pour les PME/PMI qui font face à une compétitivité mondiale, une tendance des entreprises à se diversifier de plus en plus et à sortir de leur marché, aux demandes de plus en plus sophistiquées des donneurs d'ordre, aux produits qui incorporent de plus en plus d'aspects technologiques, au raccourcissement du cycle de vie des technologies et aux pressions pour la réduction des risques et des coûts de la Recherche et Développement (Ahituv, 1998 ; Radnor, 1992).

Une enquête de Julien et alii (1997) montre d'ailleurs que les PME qui pratiquent une veille technologique ont une activité de R&D plus diversifiée.

Dans une étude de 1998, Ahituv a étudié que les entreprises qui réussissent le mieux à introduire de nouveaux produits sur leurs marchés, sont celles qui ont une activité de veille qui n'est ni focalisée, ni étroite mais qui au contraire se modifie et s'adapte en permanence à l'environnement. Ce sont également celles qui utilisent des sources externes et qui ont une fréquence d'activité élevée auprès de leurs concurrents et consommateurs de leur secteur. Bien entendu une PME/PMI n'est pas en mesure de consacrer suffisamment de ressources humaines et financières pour effectuer toutes les veilles énoncées ci-dessus et les recherches d'informations qu'elles impliquent (Lesca, 1992). Chaque PME devra choisir la partie (facette) de veille qui est la plus critique pour elle et s'y consacrer, ce qui n'est pas en soit une tâche aisée.

---

<sup>4</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 leur soient moins défavorables par exemple.

### 3 – Déroulement de la recherche

#### 3.1. Contexte de la recherche

Plusieurs enquêtes, études et recherches doctorales effectuées au sein de notre laboratoire (Caron-Fasan et al, 2003 ; Chapus, 1998), nous permettent d'énoncer quelques préoccupations stratégiques exprimées par des PME/PMI françaises 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 paramédical

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

Dans le même temps, la pratique nous apprend que les dirigeants de PME/PMI ont du mal à surveiller et connaître leur environnement.

En effet, il ressort de la typologie proposée en amont et des préoccupations des praticiens que la veille stratégique devrait aider les PME/PMI à mettre en place des stratégies adéquates pour devenir ou rester des fournisseurs des TNC. Toutefois, cette activité ne va pas de soi et les PME/PMI françaises étudiées font ressortir de nombreuses difficultés quant à l'implantation d'un tel dispositif.

*Notre projet de veille stratégique piétine : on a trop d'informations, elles nous étouffent. Il faudrait pouvoir extraire facilement l'essentiel mais nous ne savons pas comment nous y prendre.*". Directeur d'une Société de Services

*"Nous collectons tout un tas d'informations par divers canaux. Sans doute y a-t-il des choses essentielles à y découvrir, mais voyez, pour l'instant tout reste empilé ici car nous n'arrivons pas à les analyser.* Directeur de PMI.

Ces difficultés de terrain sont corroborées par plusieurs études et recherches : Les PME/PMI ne disposent pas toujours de ressources suffisantes : (1) elles ont des ressources limitées pour

obtenir et évaluer les informations anticipatives et annonciatrices de changement ; (2) elles disposent de peu de ressources en temps et en **compétences** pour pratiquer une veille stratégique adéquate (Lesca, 1992, Riot, 1992). Cette situation les rend particulièrement vulnérable face aux discontinuités de l'environnement.

Enfin, précisons que l'analyse des publications dans le domaine du management stratégique et des systèmes d'information, n'apporte pas de réponse suffisante aux difficultés rencontrées par les PME/PMI.

Les auteurs de management stratégique (Koenig, 1996 ; Lauriol, 1994 ; Joffre et Koenig, 1992 ; Thietart, 1984 ; Martinet et Petit, 1982) insistent sur la nécessité de détecter de façon précoce les événements susceptibles d'influer sur le devenir de l'entreprise. Ils soulèvent certaines difficultés liées à cette surveillance. Cependant, leurs recommandations sont limitées. Porter (1982) ne s'intéresse qu'à la concurrence c'est-à-dire à une partie limitée de l'environnement. Thiétart (1984) s'attache à décrire les différents types d'information et leurs sources mais son étude reste trop superficielle pour constituer un réel soutien. Martinet et Petit (1982) définissent le processus de veille stratégique en termes de recherche d'informations et n'approfondissent pas les autres étapes du processus.

Quelques auteurs préconisent d'autres voies d'amélioration mais bien souvent de manière trop abstraite : prendre en compte la dimension cognitive des organisations (Joffre et Koenig, 1992; Laroche et Nioche, 1994; Rowe et Ziti (2000) ; améliorer l'intelligence organisationnelle par le développement d'une capacité d'apprentissage collectif (Le Moigne, 1996 ; 1994; Koenig, 1996).

Par ailleurs, les travaux en système d'information stratégique visant à favoriser la détection et le traitement des signaux faibles s'avèrent trop peu avancés (Marmuse, 1996 ; Wang, 1991). Face à ces lacunes, seuls quelques auteurs de veille stratégique nous permettent de mieux comprendre les difficultés liées à l'implantation d'une veille stratégique et nous fournissent quelques pistes d'amélioration (Gilad et Gilad, 1988 ; Lesca, 1994).

### **3.2. Problématique de la recherche**

La pratique ainsi que les recherches effectuées mettent en avant l'intérêt des PME/PMI pour la veille tout en soulignant leurs difficultés à mettre en œuvre une telle démarche.

Bien sûr, ces témoignages sont le reflet de PME/PMI appartenant à un pays industrialisé avec une économie développée. L'objectif de notre recherche est d'étudier le contexte spécifique des entreprises brésiliennes et plus spécifiquement des PME/PMI désireuses de devenir fournisseurs des TNC.

L'objectif principal est dans un premier temps, d'identifier les préoccupations stratégiques des PME/PMI fournisseurs des TNC ou souhaitant le devenir. Quelles sont leurs interrogations face à l'environnement des TNC ? Quels sont leurs craintes et espoirs ?

L'identification de ces préoccupations devraient dans le même temps amener les dirigeants à expliciter les problèmes rencontrés lors de leur volonté de connaissance de l'environnement et ainsi faire émerger des difficultés liées à l'organisation ou à l'implantation d'une démarche de veille stratégique.

Nous devrions ainsi pouvoir tester l'hypothèse 1 suivante :

C'est notamment parce que les PME/PMI brésiliennes se heurtent à une absence de modèles et de méthodes susceptibles de les aider dans leur projet d'implantation d'une veille stratégique, qu'elles ne s'engagent pas dans la mise en place d'un tel processus.

Le processus de Veille Stratégique n'existe pas de manière spontanée dans une PME/PMI. Il résulte d'une décision explicite et d'une volonté du ou des dirigeants. De plus, ce processus, une fois décidé, nécessite d'être organisé et animé dans l'entreprise (Engledow et Lenz, 1985 ; Lesca, 2003). Son organisation implique une méthodologie appropriée et adaptable aux spécificités de chaque PME/PMI.

Notre équipe de recherche a construit et validé à de nombreuses reprises (Lesca, 2003 ; Caron-Fasan et Janissek-Muniz, 2004) une méthode visant à implanter un processus de veille stratégique dénommée méthode *LESCAnning*.

Nous faisons donc l'hypothèse 2 que cette méthode pourrait aider les PME/PMI brésiliennes à mieux comprendre et anticiper leur stratégie de référencement auprès des TNC.

Elle pourrait être un des Facteurs Clés de Succès pour devenir fournisseurs de donneurs d'ordre toujours plus exigeants. Cette méthode répond principalement aux deux questions suivantes : Comment mettre en place une veille stratégique dans les PME/PMI ? Comment intégrer les acteurs concernés lors de la mise en oeuvre d'une veille stratégique ?

La validation de cette seconde hypothèse constitue le deuxième objectif de ce projet de recherche : aider les PME/PMI brésiliennes, par l'utilisation de la méthode *LESCAnning* à devenir des fournisseurs des TNC.

### **3.3. Méthodologie de la recherche**

La méthode de recherche mise en œuvre dans le cadre de notre projet est de nature particulière du fait même de l'objet étudié (le processus de veille stratégique) et de l'objectif poursuivi (la connaissance et l'aide des PME/PMI brésiliennes dans leur activité de veille stratégique afin de devenir fournisseur des TNC).

Une position épistémologique plutôt constructiviste que positiviste nous oriente vers une recherche action définie par Myers et Avison (2002) reprenant les termes de Rappoport (1970) comme « une recherche ayant pour objectif de contribuer à la résolution des problèmes pratiques des personnes dans une situation problématique immédiate ».

Nous ne prétendons pas apporter un savoir universel (au travers de la méthode *Lescanning* notamment) mais nous nous plaçons dans une démarche inductive (par la prise en considération des phénomènes émergents) et constructive (production de connaissances) dans un contexte de rationalité limitée (Lesca et Blanco, 2002). Dans ce sens, nous sommes en accord avec March et son concept de rationalité limitée où dans certains cas, il faut bien démarrer par quelque chose et proposer des éléments utiles que l'on teste à chaque fois que possible.

L'évaluation de l'hypothèse 1, nous amène par une démarche inductive à faire émerger les problèmes rencontrés par les dirigeants des PME/PMI brésiliennes.

L'évaluation de l'hypothèse 2, nous conduit à partir d'un premier cas singulier (une première PME) à mettre en place une démarche de veille stratégique etc... Dans cette démarche d'apprentissage inductif, nous tirons ce que nous pouvons du premier cas puis nous induisons des phénomènes que l'on applique à un deuxième puis troisième cas (Nonaka, 1997 ; Liang, 1993).

Nous visons la production de connaissances procédurales en accord avec Argyris (1995). Partant d'une problématique terrain et sur la base d'un corpus théorique, nous visons la production de connaissances « activables » là où elles n'existaient pas et où le besoin en était exprimé (Lesca et Blanco, 2002).

### **Conclusion**

Devenir fournisseur d'une TNC est un enjeu important pour les PME/PMI issues des pays émergents, des économies en transition mais aussi des économies au marché plus développé. 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 entreprises de faire un premier pas vers le chemin complexe du référencement auprès d'un fournisseur de type TNC. C'est ce que nous souhaiterions analyser lors de notre collaboration franco-brésilienne entre l'Université Pierre Mendès France de Grenoble et l'Université Fédérale de Rio Grande do Sul (Porto Alegre).

Les prochaines étapes de cette recherche sont les suivantes:

- Mettre en place les conditions fonctionnelles et matérielles de la recherche. D'une part, cela passe par l'organisation d'ateliers de travail avec des praticiens de PME/PMI désirant devenir des fournisseurs de grandes compagnies internationales.  
D'autre part, cela passe par le choix d'une première PME susceptible de mettre en place une veille stratégique, puis par la mise en place effective de ce processus organisationnel et par une coopération étroite entre 2 équipes de recherche (France et Brésil).
- Mettre en place les conditions de suivi de la recherche. Ce travail sera d'autant plus critique que la PME choisie sera géographiquement éloignée. Ce type de recherche sera pour nous une première expérience.
- Collecter et analyser les premiers résultats au regard des propositions énoncées ci-dessus.
- Recenser les meilleures pratiques que nous aurons détectées dans des entreprises déjà avancées dans la veille stratégique.

### **Références Bibliographiques :**

- ALII F. SMITH G. and SAKER J. (1997) - Developing buyer-supplier relationships in the automobile industry, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, vol 3, n° 1, pp 33-42.
- ANSOFF I. (1975) - Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals, *California Management Review*, vol XVIII, n°2, pp 21-33.
- ARGYRIS C. (1995) - *Savoir pour agir : surmonter les obstacle à l'apprentissage*, Inter Edition.
- AVISON D. E. and MYERS M. D. (2002) - La recherche qualitative en système d'information in *Faire de la recherche en systèmes d'information*, coordonné par F. ROWE, pp 57-66.
- BARREYRE P. Y. (1988) - The concept of impartition policies : a different approach to vertical integration strategies, *The Strategic Management Journal*, vol 9, pp 507-520.
- CARON-FASAN M. L. BLANCO S. et LESCA H. (2003) - Developing Capabilities to Create Collective Intelligence Within organization, *The Journal of Competitive Intelligence and Management*, n°1, vol 1.
- CARON-FASAN M. L. et JANISSEK-MUNIZ R. (2004) - Análise de informações de Inteligência Estratégica Antecipativa: proposição de um método, caso aplicado e experiências, *RAUSP : Revista de Administração da Universidade de São Paulo/SP Brasil*, Vol. 39, N°3, julho/setembro 2004.

- CHAPUS E. (1998) - *Une veille stratégique en coopération pour les PMI*, Thèse de doctorat en science de gestion, ESA Université de Grenoble2, 357 p.
- DROUVOT H. (2002) - Les perspectives de développement technologique des pays émergents dans le contexte de la globalisation : le cas du Brésil, série recherche, n° 2002-22, 27 p.
- ENGLEDOW J. L. and LENZ R. T. (1985) - Whatever happened to environmental analysis?, *Long Range Planning*, vol 18, n° 2, pp 93-106.
- GILAD B. and GILAD T. (1988) - *The business intelligence system: a new tool for competitive advantage*, Amacom.
- GORRY A. and SCOTT-MORTON M.S. (1971) - A framework for management information systems, *Sloan Management Review*, (13)1, pp 55-70.
- JOFFRE P. et KOENIG G. (1985) - *Stratégie d'entreprise*, Paris, Ed. Economica.
- JULIEN P. A. et MARCHENAY M. (1988) - *La petite entreprise : principe d'économie et de gestion*, Paris, Ed. Vuibert, 288 p.
- JULIEN P. A. RAYMOND L, JACOB R. et RAMANGALAHY C (1997) - Information, stratégie et pratiques de veille technologiques dans les PMI, *Système d'Information et Management*, vol2, n°2, pp 63-83.
- KOENIG G. (1996) - *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissage*, Paris, Ed. Nathan, 544 p.
- LAROCHE H. et NIOCHE J.P (1994) - L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, N° 99, Juin, Juillet, Août, pp 64-78.
- LAURIOL J. (1994) - Management stratégique : repères pour une fin de siècle, *Gestion*, décembre, pp 59-71.
- LE MOIGNE J. L. (1996) - *Organisation intelligente et système d'information stratégique*, Paris, Ed. Economica, 281 p.
- LESCA H. (1989) - *Information et adaptation de l'entreprise*, Ed. Masson, 222 p.
- LESCA H. (1994) - Veille stratégique pour le management stratégique: état de la question et axes de recherche, *Economie et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, SG n°20, vol 5, pp 31-50.
- LESCA H. (2003) - Veille stratégique la méthode LESCAnning®, Editions ems Management et Société, 190 p.
- LESCA H. et BLANCO S. (2002) - Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles, 6<sup>ième</sup> Congrès International francophone sur la PME, octobre, HEC Montréal, 18 p.
- LESCA H. et CHAPUS E. (1994) - Une veille stratégique organisée en réseau pour les PMI, 1<sup>er</sup> Conférence Internationale de Management des réseaux d'Entreprise, CIMRE '94, Ajaccio, 24-26 mai, 12 p.
- LESCA H. et CHAPUS E. (1994) - Implantation d'une veille stratégique en coopération en milieu de PMI, *Système d'Information et Management*, vol 2, n°2, pp 31-62.
- LESCA H. et LESCA E. (1995) - *Gestion de l'information : qualité de l'information et performances de l'entreprise*, Ed. Litec, 209 p.
- LIANG T.P. (1993) - Research in integrating learning capabilities into information system, *Journal of Management Information System*, vol 9, n°4, pp 5-15.
- MARTINET A. C (1983) - *Stratégie*, Ed. Vuibert, 322 p.
- MARTINET A. C. et PETIT G. (1982) - *L'entreprise dans un monde en changement*, Ed. Seuil, 150 p.
- MARMUSE C. (1996) - *Politique Générale : langages, intelligence, méthode et choix stratégiques*, Ed. Economica, 2<sup>ième</sup> édition, 646 p.
- NONAKA I. et TAKEUCHI H. (1997) - *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, DeBoeck Université, 303 p.
- OCDE (1993) - *Les petites et moyennes entreprises : technologie et compétitivité*, Paris, 128 p.
- PORTER M. (1982) - *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris, 426 p.
- RADNOR M. (1992) - Le rôle de la veille technologique, *Problèmes économiques*, n°264, février, p 19-29.
- RAPPOPORT R. N. (1970) - Three Dilemma in Action Research, *Human Relation*, vol 23, n°4, pp 499-513.
- ROWE F. et ZITI A. (2000) - Cognition individuelle et systèmes d'information, *Système d'Information et Management*, n°4, vol. 5, pp 3-20.

- SIMON H.A (1977) - *The New Science of management decision*, revised ed., Prentice Hall, Engewood Cliff.
- THIETART R. A. (1984) - *La stratégie d'entreprise*, Mac Graw Hill, 185 p.
- TREHAN N. (2000) - *Les stratégies de croissance externe des entreprises personnelles et familiales*, Thèse de doctorat en science de gestion, ESA Université de Grenoble2, 452 p.
- WANG P. (1995) - Filtering strategic environmental information processing using EIS, *System Science*, Actes de la 27<sup>ième</sup> conférence de l'IEEE, vol 3, pp 126-134.
- WOMACK J. P. JONES D. T. and ROSS D. (1992) - *Le système qui va changer le monde : une analyse des industries automobiles mondiales*, Paris, Ed Dunod, 349 p.