

## Colloque AIRPME : 23-24 octobre 2003

### *L'ENTREPRENEUR EN ACTION : CONTEXTES ET PRATIQUES*

#### **UN DISPOSITIF DE VEILLE STRATEGIQUE POUR L'AMELIORATION DE LA FORMATION UNIVERSITAIRE EN ENTREPRENEURIAT**

**Humbert Lesca**  
Professeur des universités  
CERAG, UPMF, Grenoble.

<http://www.veille-strategique.org>  
[humbert.lesca@upmf-grenoble.fr](mailto:humbert.lesca@upmf-grenoble.fr)

**Inès Boulifa**  
Assistante Universitaire  
IHEC, Université de Carthage.

**Ramzi Ben Soltane**  
Assistant Technologue Agrégé  
ISET, Radès, Tunis.

**Mots clés :** Université, Veille Stratégique, Evolution de l'environnement, Enseignement de l'Entrepreneuriat.

#### **Résumé :**

De nos jours seules les universités qui franchissent un seuil qualitatif important dans leur capacité d'anticiper les modifications de comportement des acteurs de l'environnement pourront prétendre maintenir leur qualité de formation.

La veille stratégique pourrait constituer une approche innovatrice pour gérer l'adaptation réussie des universités dynamiques.

De nombreux auteurs en management stratégique soulignent l'importance d'un dispositif de veille stratégique en tant qu'outil stratégique permettant de répondre efficacement aux changements dans l'environnement. Mais si ces derniers se sont tous interrogés sur les conditions de mise en place d'un tel dispositif dans l'entreprise ; ils ne seront pas préoccupés de l'étude de ce processus au sein d'une organisation telle que l'université.

En réponse à cette lacune, nous proposons sur la base de nos travaux de recherches antérieures une approche méthodologique de mise en place d'un dispositif de veille stratégique dans une unité de formation universitaire en entrepreneuriat.

#### **Abstract :**

Nowadays, the universities which can claim to maintain their training quality are those who dare forecast behaviour changes of environment players while putting the stress on quality.

The competitive intelligence can represent the new approach to help dynamic universities to adapt successfully.

Many writes in strategic management emphasise the importance of competitive intelligence process as a strategic tool which could efficiently respond to environmental changes. Those authors have always thought about the conditions of implementing such a process in the company ; but they have never been concerned about studying this process in an organisation such as the university.

In order to fill in such a gap and based on our previous researches, we suggest a methodological approach where we set up a process of competitive intelligence in a university department focused on entrepreneurship training.

**Résumé :** Le secteur universitaire affronte de nos jours un problème d'adaptation à l'environnement et de concurrence entre Universités nationales et/ou étrangères. La qualité du service rendu par les institutions universitaires nécessite désormais une gestion plus efficace afin d'assurer une meilleure adéquation entre l'emploi, la formation et la recherche. La veille stratégique pourrait constituer un outil efficace pour gérer l'adaptation réussie des universités dynamiques. Nous essayerons de montrer dans cet article dans quelle mesure la mise en place d'un dispositif de veille stratégique dans ce type d'institutions peut contribuer à l'amélioration de l'enseignement de l'entrepreneuriat et ceci en s'appuyant sur l'analyse des caractéristiques des acteurs clés de ce domaine à savoir : les enseignants-chercheurs, les étudiants et les entreprises ?

L'éclaircissement de certains concepts à savoir le service rendu par l'université ainsi que les acteurs de ce type d'organisation nous paraît fondamental et constitue un préalable pour la conception et la mise en place efficace d'un dispositif de veille stratégique afin de mieux définir les différentes étapes de ce processus ainsi que l'objectif final recherché à savoir une meilleure adéquation entre prestations délivrées par l'institution universitaire en matière d'enseignement de l'entrepreneuriat et celles attendues par les acteurs concernés.

Notre démarche repose sur le fait que l'université est considérée comme une organisation prestataire de services dont les activités doivent être analysées à partir de l'évolution des besoins de ses acteurs concernés. Nous envisageons donc de définir le cadre opérationnel de cette organisation ainsi que son environnement «pertinent».

Après avoir défini le cadre opérationnel et l'environnement de l'université et proposé une définition du service rendu par cette institution, nous définirons tout d'abord le concept de veille stratégique en mettant en relief le rôle de ce dernier dans la gestion efficace et adaptative des organisations et par la suite nous présenterons un modèle de dispositif de veille stratégique qui va nous aider en défilant chacune de ces étapes à mettre en relief le rôle que peut jouer ce dispositif dans l'amélioration de l'enseignement de l'entrepreneuriat rendu par l'université.

Nous montrerons enfin que l'adoption d'une telle approche peut rencontrer des difficultés eu égard la taille de l'institution et les différents compétences ou profils des diplômés.

## **I- Introduction**

Le secteur universitaire affronte de nos jours un problème d'adaptation à l'environnement et de concurrence entre universités nationales et/ou étrangères. La qualité du service rendu par les institutions universitaires nécessite désormais une gestion plus efficace afin d'assurer une meilleure adéquation entre la formation, l'emploi et la recherche.

La veille stratégique pourrait constituer une approche innovatrice et un outil efficace pour gérer l'adaptation réussie des universités dynamiques.

Nous partons de deux constats pour justifier la pertinence de notre recherche :

- Un constat théorique découlant de la revue bibliographique dans le domaine de la veille stratégique qui témoigne d'une carence en littérature sur l'étude de ce processus au sein d'une organisation telle que l'université.
- Un constat pratique découlant de notre expérience en tant qu'enseignants universitaires qui dénonce un besoin urgent d'amélioration de la qualité et du contenu des programmes de formation universitaire en vue de les adapter aux évolutions de l'environnement.

De ce fait, il est tout à fait légitime de penser que l'implantation d'un dispositif de veille stratégique dans l'université et plus précisément au sein d'une unité de formation universitaire dans le domaine de l'entrepreneuriat est un moyen pour l'amélioration de son service.

Nous présenterons dans un premier temps les caractéristiques de la formation en entrepreneuriat ainsi que ses spécificités. Dans un second temps nous introduirons le concept de veille stratégique en mettant en relief le rôle de ce dernier dans la gestion efficace et adaptative des organisations. Nous

présenterons enfin, une méthodologie de mise en place d'un dispositif de veille stratégique dans une unité de formation en entrepreneuriat en insistant sur la phase de ciblage dont l'objectif est d'identifier les acteurs pertinents qu'il est nécessaire de surveiller, ainsi que les thèmes se rattachants à chaque acteur. En conclusion nous énoncerons un certain nombre de facteurs critiques de succès permettant de mettre en place et de pérenniser un tel dispositif.

## **II- La formation en entrepreneuriat : Contenu et Spécificités**

Fayol A., ( 1999) définit l'entrepreneuriat par : «des situations particulières, créatrices de richesses économiques et sociales, caractérisées par un degré élevé d'incertitude, dans lesquels des individus sont impliqués très fortement et doivent y développer des comportements basés notamment sur l'acceptation du changement et des risques associés, la prise d'initiatives et le fonctionnement autonome ».

L'entrepreneur se distinguerait donc des autres par des traits spécifiques : fort besoin d'accomplissement personnel, sentiment de contrôle de son environnement, propension au risque, orientation vers l'action. Dans une perspective plus comportementale, l'entrepreneur fait surtout certaines actions que les autres ne font pas. Il crée une organisation, combine des moyens de production et des ressources de façon innovatrice pour créer une activité nouvelle ( Mc Clelland , 1961 ; Toulouse, 1979 ; Brockans, 1980 ; Welsh & Young, 1982 ; Gasse, 1985 ).

Devant les caractéristiques de l'entrepreneur, l'université considérée comme une organisation prestataire de services devrait donc se poser des questions sur l'enseignement académique de l'entrepreneuriat. Dans ce sens Gibb, 1992; Neurenther, 1979 ; Bouchikhi, 1991 se posent la question de l'enseignement de l'esprit entrepreneurial et confirment qu'il convient de considérer les étudiants en tant qu'acteurs actifs, dans des situations pédagogiques d'apprentissage collectif. Block & Stumpf, (1992) ; proposent pour entretenir l'esprit d'entreprendre, la découverte de la structuration de la conduite entrepreneuriale, l'identification et la réduction des barrières à l'initiative entrepreneuriale, le développement de l'empathie entrepreneuriale et l'évolution des perceptions et attitudes relatives au changement.

## **III Le concept de veille stratégique : Constats théoriques**

La capacité de survie des organisations dépend pour partie de leur aptitude à anticiper les changements extérieurs et à s'adapter. La veille stratégique est le processus informationnel par lequel elles peuvent s'informer de l'état et de l'évolution de

leur environnement économique en vue de survivre avec succès.

Des publications théoriques dans le domaine stratégique a émergé le concept d'écoute prospective de l'environnement sous différentes appellations, "Strategic Scanning Process"(Aguilar, 1967), "Business Intelligence"(Gilad et al, 1986), "Competitive Intelligence"(Jaworski et al, 1993), veille stratégique .(Lesca, 1986)...

Les auteurs épousent diverses appellations du concept d'écoute prospective de l'environnement en fonction de leur appartenance à une discipline, de leur nationalité ou du niveau d'analyse abordé pour traiter de ce concept. Si nous tenons compte des divers points de vue sur la question, qui divergent davantage sur la forme que sur le fond, nous pouvons retenir qu'un consensus prévaut à l'effet que la surveillance de l'environnement constitue un élément essentiel du système d'information stratégique et un outil de base pour gérer l'adaptation organisationnelle.

Depuis Eltzioni (1964) ; Aguilar (1967) ;..., beaucoup a été œuvré dans le domaine de la veille stratégique jusqu'au développement de théories en la matière. Jakobiak (1991) définit le concept comme étant l'observation, l'analyse et la diffusion d'information sur l'environnement à des fins de prise de décision. Robertson (1992) soutient que la veille a pour objet ultime l'innovation et le développement d'avantages compétitifs. Plusieurs auteurs voient dans la veille stratégique un facteur critique de succès des organisations et d'efficacité de leur stratégie. Pour leur part Johnson et Khuen (1987) établissent un lien étroit entre la recherche d'information et l'amélioration de la productivité. La veille stratégique a été analysée par la majorité comme étant un outil stratégique permettant de répondre efficacement aux changements dans l'environnement jusqu'à la considérer comme une condition essentielle de survie des organisations (Radnor, 1992).

Les auteurs en management stratégique (Porter 1982, Thietart 1984, Ansoff 1989) mettent en avant la nécessité d'un processus de veille stratégique pour les organisations. Cependant s'ils s'accordent tous à reconnaître l'importance d'un système de surveillance de l'environnement et se sont tous interrogés chacun à sa manière sur les conditions de mise en place d'un tel système dans l'entreprise ; ils ne sont pas préoccupés de l'étude de ce processus au sein d'une organisation telle que l'université. Or il est tout à fait légitime de penser que l'implantation d'un dispositif de veille stratégique dans l'université et plus précisément au sein d'un service ou d'une unité de formation universitaire, est un moyen pour l'amélioration de son service et

pour assurer une bonne allocation de ses ressources et une meilleure adéquation entre les attentes des étudiants et les besoins des entreprises.

Dans le but de bien cerner le concept de veille stratégique et les principales spécificités de ce système d'information, Nous rappelons la définition proposée par Lesca (1994), et sur laquelle nous fondons notre travail de recherche : « La veille stratégique est le processus collectif continu par lequel un groupe d'individu traque, de façon volontariste, et utilise des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'organisation, dans le but de créer des opportunités et de réduire des risques et l'incertitude en général ».

Plusieurs termes clés sont ici à retenir :

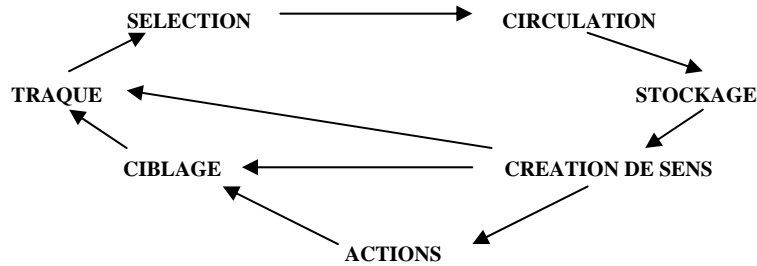
- La veille stratégique est une démarche volontariste supposant un fort engagement et dynamisme insufflés par la direction ou les membres de l'organisation.
- Les informations de veille stratégique sont des informations prospectives, de type signaux faibles selon l'expression de Ansoff (1975). Porteuses de germes de changement, elles doivent aider l'entreprise à mieux comprendre et anticiper les changements futurs de son environnement.
- L'activité de veille stratégique se définit comme un exercice créatif où il ne s'agit plus d'extrapoler l'environnement à partir des tendances, mais au contraire de le construire sur la base des informations anticipatives collectées.
- La veille stratégique est un processus complexe, Martinet (1982), car transverse à l'organisation. Elle implique de nombreux acteurs faisant intervenir des compétences diverses et complémentaires et dont les intérêts et motivations peuvent parfois être contradictoires.

La veille stratégique permet donc à l'entreprise de détecter des signaux annonciateurs de changements et de se préparer à leur venue. De ce fait nous considérons la veille stratégique comme le système d'information ouvert sur l'extérieur de l'organisation et tourné vers l'exploitation de signaux faibles.

#### **IV- Un dispositif de veille stratégique pour une unité de formation en entrepreneuriat**

Nous proposons à ce niveau de notre recherche une méthodologie de mise en place d'un dispositif de veille stratégique qui pourrait être appliqué à toute unité de formation universitaire (Cycle Court d'enseignement technologique-ISET-, Maîtrise, Mastère spécialisé, DEA...) voulant s'adapter et anticiper les évolutions futures de l'université.

La figure suivante représente les différentes phases de ce processus : (Lesca, 1992)



Nous allons dans ce qui suit parcourir toutes les étapes de ce processus en montrant dans quelle mesure l'unité de formation en entrepreneuriat au sein de l'université peut amorcer la mise en place d'un tel dispositif.

La clé d'entrée est la phase de Ciblage dans laquelle l'université doit délimiter les domaines sur lesquels elle veut agir en priorité et identifier les acteurs pertinents de l'environnement et les sujets ou thèmes qu'il est nécessaire de surveiller . A cet effet, il convient également de spécifier les différentes sources d'information susceptibles de donner accès à une connaissance des acteurs et des thèmes.

Au regard de sa mission et lors de la conception de son service, l'unité de formation en entrepreneuriat doit définir son environnement pertinent, c'est à dire la partie de l'environnement à scruter . L'environnement pertinent n'est autre qu'un ensemble d'acteurs qui peuvent par leurs actions influencer l'activité de l'université. L'unité doit désormais tenir compte des attentes des acteurs suivants : les organismes de tutelle ( l'état..), les autres bailleurs de fond (les entreprises...), les clients directs ou immédiats (les étudiants), les clients finaux (les employeurs), les formateurs ( les enseignants, les chercheurs, les praticiens).

Pour chacun de ces acteurs, on est tenu d'identifier le ou les thèmes sur lesquels nous devons focaliser notre attention. Ce travail conduit à l'élaboration d'une cible Acteurs /Thèmes pour laquelle il faut également déterminer les sources d'informations utiles à la connaissance de ces thèmes et de ces acteurs. Précisons que la construction de cette cible nécessite un soin particulier et toute l'attention des décideurs car c'est en référence à cette cible que les capteurs vont être choisis pour rechercher et collecter les informations pertinentes.

La seconde phase du processus consiste à aller au devant des informations intéressantes c'est à dire à traquer les informations relatives aux domaines et aux acteurs identifiés dans la phase précédente. Donc si nous considérons l'unité de formation en

entrepreneuriat comme étant une organisation faisant intervenir un ensemble d'acteurs dont les préoccupations et missions ne sont pas nécessairement convergentes. La traque est l'opération pro-active par laquelle les membres de l'université (ou de seulement une unité) se procurent des informations de veille stratégique. Ces informations ne viennent pas d'elles-mêmes, au contraire il faut faire l'effort volontariste (pro-actif) d'aller au devant d'elles et parfois de les provoquer.

La remontée des informations est l'opération par laquelle un traqueur fait parvenir ses informations de veille stratégique à la personne chargée de les stocker (l'animateur du processus de veille stratégique). Il s'agit d'organiser (procédures formalisées et acceptées) à la fois, la circulation des flux internes mais aussi des flux en provenance de l'extérieur de l'université. L'objet final étant ici de rendre accessibles les informations aux décideurs de l'unité de l'enseignement de l'entrepreneuriat.

La cinquième phase de ce processus consiste à transformer les signaux faibles collectés en forces motrices, autrement dit les décideurs doivent analyser les différentes informations collectées dans le but de leur donner du sens et d'en tirer une valeur ajoutée.

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'unité de l'enseignement de l'entrepreneuriat 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.

Le dispositif de veille stratégique tel qu'il a été présenté englobe plusieurs phases successives interdépendantes, on se propose de nous focaliser sur la première étape du processus à savoir le ciblage.

### **V- Proposition d'une cible pour une unité d'enseignement de l'entrepreneuriat**

Nous proposons une méthode permettant d'aider au sein d'une université une unité d'enseignement de l'entrepreneuriat à amorcer sa phase de ciblage. Nous rappelons que l'objectif du ciblage dans la veille stratégique est de répondre aux questions : Comment identifier les centres d'intérêts que les membres du dispositif de veille stratégique peuvent avoir en commun ?

Comment atteindre des informations pertinentes pour les membres du dispositif ? Comment ne pas être noyé sous les informations inutiles ?

Il est à préciser que ce que nous proposons ici s'insère parfaitement dans une organisation telle que l'université et concerne précisément une unité de formation dans une discipline telle que l'entrepreneuriat. Cibler la veille stratégique est l'opération par laquelle est délimité l'espace extérieur de l'unité de formation en entrepreneuriat, c'est à dire :

- La partie de l'environnement sur laquelle les membres du futur dispositif reconnaissent pouvoir mettre en commun des informations de façon profitable pour tous.
- La partie de l'environnement sur laquelle il convient de focaliser leur attention de façon volontariste (pro-active).
- La partie de l'environnement sur laquelle ils conviennent de concentrer leurs efforts pour amorcer le processus de veille stratégique.

Cibler signifie donc exprimer de façon explicite et claire « quoi » peut intéresser en commun les différents participants du processus de veille stratégique. Mais cibler c'est aussi veiller, dès l'amont, à ce que le futur dispositif de veille stratégique fournisse des informations pertinentes pour ceux qui auront à les utiliser. Le ciblage est un travail collectif effectué par un groupe constitué de façon ad hoc. Mais ce groupe doit tenir compte de l'avis exprimé par l'ensemble des membres du futur dispositif.

Pour définir la cible relative à un dispositif de veille stratégique dans une unité universitaire, il convient tout d'abord d'épouser une conception élargie de la connaissance universitaire comme étant à la fois un ensemble de savoir individuel et explicite mais aussi un ensemble de savoir tacite et collectif. Or, les détenteurs de ces derniers savoirs sont à la fois les enseignants, les étudiants, les entrepreneurs et les intermédiaires de développement des entreprises et notons qu'il n'est pas facile de les rendre visibles et de les légitimer dans le cadre d'un programme universitaire. De ce fait ces acteurs constituent pour les membres du dispositif de veille stratégique des acteurs pertinents à surveiller. Nous entendons par acteur pertinent toute personne (physique ou morale) dont les décisions et les actions sont susceptibles d'avoir dans le futur, une influence sur le fonctionnement et la performance de cette unité d'enseignement. En d'autre terme un acteur est ciblé lorsque nous estimons qu'il est de nature à générer des changements dans l'environnement dans lequel nous opérons.

Comme nous l'avons déjà précisé auparavant, pour chaque acteur pertinent (actuel ou potentiel) ; il convient d'identifier le ou les thèmes sur lesquels nous devons focaliser notre attention. Nous appelons thème une activité de l'acteur ou une certaine caractéristique, qui nous intéresse particulièrement en matière de veille stratégique. En d'autres termes, s'agissant d'un acteur désigné, nous souhaitons savoir de lui certaines choses utiles pour la prise de décision, mais nous ne voulons pas savoir tout et n'importe quoi. Désigner des thèmes revient donc à délimiter et à restreindre volontairement notre effort de collecte d'informations à l'égard de l'acteur en question.

Les principaux acteurs pertinents à surveiller dans le cadre d'un dispositif de veille stratégique d'une unité d'enseignement en entrepreneuriat sont les suivants :

1) **Les formateurs** : constitués par les enseignants chercheurs ainsi que les praticiens experts dans le domaine. Ces acteurs ont un rôle à jouer pour enrichir la formation dans le domaine. L'objectif du ciblage de ce type d'acteur vise à traquer des formateurs capables de proposer un travail et un programme de formation « original » permettant de fournir à l'étudiant des opportunités en vue de développer sa créativité, ses aptitudes en terme de communication et plus précisément ses caractéristiques intrinsèques d'apprentissage. Pour ce faire, il convient donc de combiner théorie et pratiques, heuristiques et analyses ou encore pour reprendre les propos de Hynes (1996) méthodes formelles (théories, concepts et examens des connaissances et aptitudes) et informelles (Etudes de cas, mise en situations, témoignages, méthodes de créativité..) autant d'occasions d'articuler concepts et faits.

Les thèmes rattachés aux formateurs peuvent donc être les suivants :

- surveillance des thèses et recherches en cours dans le domaine de l'entrepreneuriat en vue de découvrir les nouveautés et d'établir des contacts avec les spécialistes et experts du domaine sujets à être pour cette unité des formateurs potentiels.
- Participations aux colloques se rapportant à l'entrepreneuriat ou thèmes voisins en vue d'être à l'écoute de tous changements et nouveautés pouvant survenir dans ce domaine. Par ailleurs, les membres du dispositif de veille stratégique de cette unité pourront tisser des liens avec d'éventuels experts venant enrichir par leur contributions le contenu de la formation.

- Identifier les formateurs à tous les niveaux qui peuvent contribuer activement à la formation en entrepreneuriat par l'innovation en méthodes pédagogiques, l'enseignement par l'apprentissage, favorisant la créativité et la communication.
- Etudier le processus de sélection des enseignants : En effet le projet de formation en entrepreneuriat ne pourrait être réalisé que par des intervenants expérimentés, compétents dans ce champ disciplinaire, dynamiques, capables de revoir leurs pratiques pédagogiques et prêts à prendre des risques en expérimentant de nouvelles approches dans une perspective directe d'acculturation des étudiants au contexte de l'entreprise et à la culture entrepreneuriale.

Notre dispositif de veille stratégique devrait ici nous renseigner sur des formateurs capables de donner à nos étudiants une formation de qualité à travers laquelle ils pourraient non seulement acquérir de nouvelles connaissances mais également développer leur savoir-être et leur savoir-faire. En cela, nous adhérons au paradigme de l'apprentissage (Learning Paradigm), qui dénonce assez fortement l'inefficacité du paradigme de l'instruction, comme le soulignent Barr et Tagg (1995).

**2) L'étudiant** : Le paradigme de l'apprentissage tel que nous l'avons présenté au niveau des formateurs place l'étudiant au centre même de son propre apprentissage. Dans un tel contexte, l'environnement et les activités d'apprentissage sont centrés sur l'apprenant, et à la limite, contrôlés par ce dernier (Barr et Tagg (1995). Donc l'étudiant qui envisage à très court terme ou à plus longue échéance de créer sa propre entreprise, souhaite acquérir des connaissances indispensables au bon déroulement de sa carrière, et mérite par suite d'être suivi dès le processus de sélection, en focalisant notre intérêt en tant qu'unité de formation en entrepreneuriat, sur l'esprit associatif et les aptitudes au travail de groupe et à la communication.

**3) Le troisième acteur relié à la cible est l'Etat** ; source de réglementation (Lois, décrets, arrêtés...) rattachée aux entreprises, à l'université, à la création d'emplois. En effet la traque de signes d'alerte précoce sur le renouvellement des entreprises, les changements technologiques et politiques, l'innovation, les projets et les études en cours de réalisation, le nombres d'enseignants, d'étudiants et de diplômés universitaires envisagés...ne pourrait que faciliter la fixation de profil de la formation et de l'enseignement universitaire en entrepreneuriat.

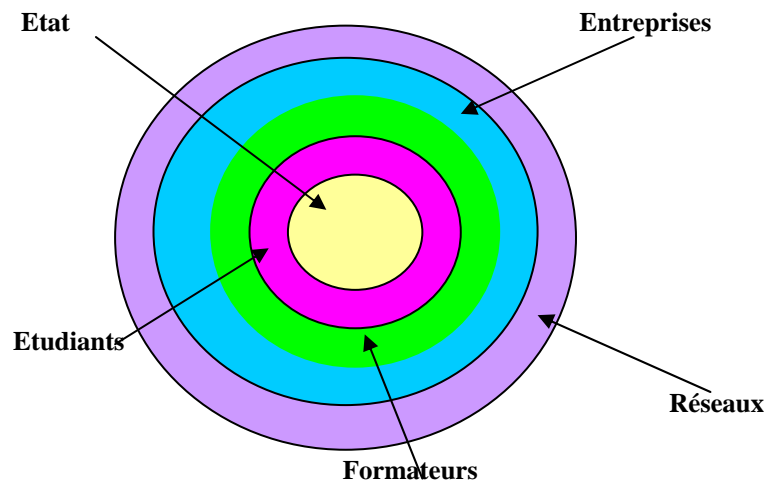
**4) L'entreprise** : L'unité de formation en entrepreneuriat est appelée à orienter progressivement sa traque vers les approches et politiques de recrutement des jeunes cadres par les entreprises, et profils exigés à travers les offres d'emploi. Ces

dernières devraient être traitées en vue de détecter les connaissances, les attributs et parfois les expériences utiles à l'acte entrepreneurial requis par les entreprises. Dans ce sens la collecte d'information figurant dans des revues spécialisées ne peut que nous renseigner sur les entreprises qui donnent une priorité aux compétences et aux comportements managériaux au niveau de leurs cadres et aux décisions stratégiques qui stimulent l'innovation dans l'entreprise.

**5) Les réseaux :** Le partenariat ainsi que les contacts à développer dans le cadre de l'enseignement de l'entrepreneuriat viseront à faciliter l'émergence de réseaux scientifiques, professionnels et institutionnels.

L'unité devrait non seulement être en contact permanent avec les associations des anciens étudiants, les clubs des jeunes entrepreneurs mais aussi participer activement aux Forums Entreprises- Universités et organiser des journées porte ouverte.

En conclusion, la cible que nous proposons peut être schématiser comme suit :



## **V-Conclusion**

L'approche que nous avons proposée est supposée permettre à une unité de formation en entrepreneuriat de guider efficacement les décideurs à piloter cette unité en vue de proposer à leurs étudiants un programme de formation adapté à leurs attentes et en harmonie avec les mutations de l'environnement. Cependant, il est à préciser que le fonctionnement d'un dispositif de veille stratégique au sein de ce type d'organisation est tributaire d'un certain nombre de conditions que nous qualifions de facteurs critiques de succès.

Ces facteurs critiques de succès peuvent être rattachés à notre sens à trois dimensions :

### **1) Les caractéristiques des dirigeants :**

- la vision du futur et de l'avenir de l'institution universitaire par ses premiers responsables (doyen, responsables de l'unité, directeurs....)
- la perception de l'incertitude de l'environnement par les dirigeants détermine l'intensité de besoin en veille stratégique .
- la volonté d'action des dirigeants et leur style de direction
- la sensibilité et la formation des dirigeants au concept de veille stratégique

### **2) les caractéristiques des membres du dispositif de veille stratégique**

- la sensibilisation, la formation et la motivation des traqueurs qui se situent à tous les niveaux de l'université
- le développement de la capacité d'apprentissage collectif pour la traque et la création de sens
- le développement d'une culture de partage de l'information
- le choix d'un animateur chargé de faire vivre le dispositif de veille stratégique (caractéristiques, statuts, moyens....)

### **3) les caractéristiques organisationnelles de l'université :**

- la mise en place d'une structure transversale favorisant la communication, la circulation de l'information, le partage des expériences et des savoirs
- la formalisation et l'organisation du dispositif de veille stratégique
- la taille de l'unité dans laquelle nous comptons mettre en place le dispositif de veille stratégique : en effet un tel dispositif n'est pas envisageable pour toute l'université mais pour seulement une division, un direction ou une unité de formation

L'approche méthodologique de mise en place d'un dispositif de veille stratégique proposée dans le cadre du présent travail a été validée auprès des entreprises, sa validation empirique auprès du domaine universitaire constitue nos voies futures de recherches.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Aacker D.-A., 1983, « *Organizing a Strategic Information Scanning System* », *California Management Review*, Vol 25, n°2, January.

Aguilar F.-J., 1967, *Scanning the business environment*, MacMillan, New York.

Ansoff I., 1975, « Managing surprise by response to weak signals », *California Management Review*, Vol 18, Winter..

Barr, R.B et J.Tagg., 1995, « From teaching to learning. A new paradigm for undergraduate education », *change*, Novembre-Décembre, 13-25.

Baumard Ph., 1991, *Stratégies et surveillances des environnements concurrentiels*, Editions Masson, Paris.

Bechard J.P & Toulouse J.M .; 1997, « Theorizing on entrepreneurship and education : proposition of an integrative model », *Seventh Global Conference on Entrepreneurship Research, chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, HEC Montreal*.

Bechard J.P. & Toulouse J.M .; 1996, « validation of a didactic model for the analysis of training objectives in entrepreneurship », *6<sup>ème</sup> conference on entrepreneurship research, Imperial college, London*.

Bouchikhi., Kimberly J.R., 1999, « De la libre entreprise à la libre personne », *L'Expansion Management Review*, n°94, Septembre, pp 6-141.

Delaire G., 1998, *Enseigner ou la dynamique d'une relation*, Paris, Les Editions d'organisation.

Elenkov D.-S., 1997, « Strategic uncertainty and environmental scanning : The case for institutional influences on scanning behaviour », *Strategic Management Journal*, Vol 18, n°4.

Fayolle A., 1994, « la trajectoire de l'ingénieur entrepreneur », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre.

Fayolle A., 1999, « L'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités françaises : analyse de l'existant et propositions pour en faciliter le développement », *Rapport rédigé à la demande de la direction de la technologie*, Mai.

Fayolle A., 2000, « Processus entrepreneurial et recherche en entrepreneuriat : les apports d'une approche perceptuelle et empirique du domaine », *CIFPME*, Octobre, Lille.

Fayolle A., 1998, « L'enseignement de l'entrepreneuriat : réflexions autour d'une expérience », *Colloque International EUROPE, Rennes*.

Fisher C., 1996, « The impact of perceived environmental uncertainty and individual differences on management information requirements : A research note », *Accounting, Organizations and Society, Vol 21, n°4*.

Fontaine J., Saporta B., Verstraete T., 1999, « Entrepreneuriat et Enseignement : rôle des institutions de formation, programme, méthodes et outils », *Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille, Novembre*.

Gasse Y., 1996, « Un bon coup de pouce : importance et rôle des intermédiaires dans l'entrepreneuriat et la PME », *Proceedings of the 13<sup>th</sup> Annual Conference of the CCSBE (Canadian Council Small Business and Entrepreneurship), Montreal, HEC, Novembre, 47-62*.

Gilad T. and B., 1986, « Business Intelligence – The quiet revolution », *Sloan Management Review, Vol 27, n°4, Summer*.

Hiltrop J.M., 1991, « Qu'attendra-t-on des cadres demain », *l'Expansion Management Review, n°91, Décembre, pp 39-46*.

Hynes B., 1996, « Entrepreneurship education and training – introducing entrepreneurship into non-business disciplines », *Journal of European Industrial Training, 20/8*.

Hynes B., 1998, « Encouraging entrepreneurial behaviour- the use of student teams to teach entrepreneurship across disciplines », *Colloque International EUROPME, Rennes*.

Lesca E., Siegel D., 1985, « Méthodes et techniques de surveillance de l'environnement extérieur de l'entreprise », *Papier de recherche, CERAG, n°13, juin 1985*.

Lesca H., 1994, « Devriez-vous mettre en place une veille stratégique ? Comment décider ? », in *Mélanges en l'honneur du professeur André Page, sous la direction de M. Albouy, P.U.G, Grenoble, pp295-312*.

Lesca H., 1992, « Pour un management stratégique de l'information », *Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre*.

Lesca H., 1994, *Veille stratégique : L'intelligence de l'entreprise*, Aster, Lyon.

Verstraeta T., 2001, « Entrepreneuriat : modélisation du phénomène », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol 1, n°1, pp 5-23.

Verstraete T., 1997, « Essai de conceptualisation de la notion de facteurs clés de succès et de facteurs stratégiques de risque », *In Actes de la VI ème Conférence de l'AIMS, Ecole des HEC, Montreal, Juin.*

VESPER K.H., 1985, « Development in entrepreneurship education », *in Sextour & Smilor(ed), the art and science entrepreneurship*, Ballinger, Cambridge.