

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 53 (1995)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Séminaire européen d'analyses en prospective industrielle et stratégies d'entreprises : son devenir  
**Autor:** Cova, Bernard  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-140427>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 17.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## **SÉMINAIRE EUROPÉEN D'ANALYSES EN PROSPECTIVE INDUSTRIELLE ET STRATÉGIES D'ENTREPRISES : SON DEVENIR**

Bernard COVA  
*Ecole Européenne des Affaires, Paris*  
Sylvain WICKHAM  
*ISMEA, Paris*

Le Séminaire a été fondé en 1986, à partir du Centre de Recherche DMSP de l'Université Paris Dauphine par différents chercheurs (dont Sylvain Wickham) en vue de confronter deux fois dans l'année, leurs analyses sur le devenir des stratégies d'entreprises à travers l'Europe.

L'intitulé initialement retenu "Séminaire francophone européen de marketing international et stratégies industrielles" a été amendé au fil des années, pour aboutir à l'intitulé ci-dessus, consacré lors de la dernière session à HEC Lausanne, début novembre 94.

Un double objectif avait été retenu à l'origine :

- d'une part, expliciter les options et interrogations majeures pour nos managers au fil des étapes successives de l'intégration du Grand Marché; réponses appropriées et anticipations justifiées;
- d'autre part, réunir, lors de tels entretiens, un nombre limité (20 à 30 participants) d'experts académiques et professionnels, comportant si possible une moitié seulement de Français et une autre moitié d'experts européens francophones des pays voisins<sup>1</sup>.

Ces deux objectifs d'origine s'avèrent aujourd'hui entièrement fondés, encore qu'imparfaitement atteints.

---

<sup>1</sup> Bien que le français soit la langue de travail, tout participant peut toujours s'exprimer à sa convenance en anglais.

## **Une organisation évolutive**

Différents établissements sont venus au fil des années renforcer le support institutionnel et partager la préparation des sessions : ISMEA Prospective industrielle (Sylvain Wickham) et l'Ecole Européenne des Affaires-EAP de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (Bernard Cova).

La Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) a bien voulu, durant une demi-douzaine d'années, renouveler régulièrement son aide pour couvrir les frais de déplacement.

Enfin un Comité d'organisation réunit les initiateurs parisiens ci-dessus avec deux partenaires européens d'origine (F. Léonard, de Lausanne et R. Collard, de Namur).

Ce Comité décide des thèmes traités et de la diffusion éventuelle des résultats de chaque session.

La pratique s'est progressivement dégagée de conjuguer sur le thème choisi pour chaque session :

- une discussion ouverte par l'exposé d'un spécialiste académique extérieur spécialement invité (intégré ensuite, s'il est intéressé, parmi les invités permanents);
- un tour de table bibliographique (généralement présidé par B. Pras de DMSP) au cours duquel chaque participant communique et commente un texte scientifique, parfois ancien, qui lui semble apporter un éclairage significatif sur le sujet.

## **Sélection de thèmes abordés**

Les principaux thèmes abordés au cours des dernières années ont été les suivants :

- "Interaction entre Cultures Nationales et Management en Europe".  
Exposé de B. Girod de l'Ain (Paris IX Dauphine).
- "Opportunités et stratégies sur les marchés de l'Europe de l'Est".
- "Que pouvons-nous apprendre du management asiatique ?"  
Exposé de G. Hirsch (EAP).  
Article consécutif de B. Cova et B. Pras in Revue Française de Gestion - No 101, 1995.
- "Identité européenne de l'entreprise".  
Exposés de A. Bucci, Domus Academy Milan et D. Burgaud, Moulinex international.
- "Surcompétition et concurrence par les prix" à l'EAP-Oxford.

Exposés de M. Kostecki de l'Université de Neuchâtel et de P. Stonham d'Oxford; synthèse publiée : Pricing wars and overcompetition in Europe - European Management Journal. Vol. 12, No 3/1994.

- "Anticipations stratégiques en croissances incertaines".

Exposés notamment de B. Cova et G. Koenig - synthèse de Sylvain Wickham dans Revue d'Economie Appliquée 1994/4 - ouvrage collectif en préparation.

- "Pouvoir personnel du Chef d'entreprise : un éclairage interculturel transeuropéen".  
Exposé par A. Bergmann - HEC Lausanne. Publication dans le présent No de la Revue Economique et sociale.
- "Les joint ventures aujourd'hui à travers et aux marges de l'espace économique européen".

Exposé de G. Naulleau (EAP).

- Projeté : pour janvier 1996, "L'insécurité internationale" et, pour l'automne, "Le re-engineering".

### **Réponses et anticipations des firmes au développement du grand Marché Européen**

Le processus d'intégration européenne avait été principalement raisonné à l'origine (1956) autour des conditions de fonctionnement du Marché Commun dont les normes d'unification avaient été reformulées et précisées lors de l'Acte Unique (1986) pour échéance 1992.

Il est clair aujourd'hui que le fonctionnement du grand Marché Européen procède conjointement :

- de décisions institutionnelles à Bruxelles,
- de paramètres extérieurs tels que progrès des techniques de communication et changement social,
- des réponses ou anticipations décidées par les entreprises (notamment mais non exclusivement des grands groupes européens mais aussi américains ou japonais opérant en Europe).

Si nous disposons aisément d'informations continues sur les décisions prises à Bruxelles d'une part, et sur les choix de nos grandes firmes d'autre part, l'articulation ou interconnexion tantôt étroite et peut être tantôt inexistante entre les impératifs macro-économiques de Bruxelles et les objectifs micro-économiques des firmes laisse encore une large plage d'incertitude; son exploration compte de plus en plus pour la bonne intelligence du processus d'intégration, - en termes d'élargissements et d'approfondissements - qui marquera les années 90.

Mentionnons par exemple les réponses immédiates sous forme de croissance externe accélérée ou obsession de la dimension critique, souvent adoptées sur la fin des années 80 par beaucoup de grandes firmes (publiques ou privées, notamment françaises), au regard des défis du Grand Marché annoncé pour 1992. Au niveau théorique, rien ne fonde une identification a priori entre élargissement du Marché (avec pression concurrentielle accrue) et accroissement consécutif de la taille des acteurs : tout dépend de l'existence hypothétique d'économies d'échelle et/ou synergies d'envergure. Au niveau pratique - comme l'ont démontré de nombreuses analyses de marketing - la dimension européenne apparaît cruciale dans certains secteurs ou certaines professions, mais secondaire voire peu significative ailleurs (notamment chez des très grands ou de très petits).

Il n'apparaît donc pas simple de confronter l'éventail des grandes manœuvres industrielles aujourd'hui observables à travers l'espace économique européen avec le calendrier institutionnel d'intégration diplomatiquement concerté à Bruxelles : y compris tous accords préliminaires d'association, libre échange partiel ou association avec des pays voisins.

D'où, les champs d'intérêt du Séminaire, qui a mis en évidence, lors de nos sessions antérieures, différentes propositions à débattre :

- L'identité européenne d'une entreprise, apparemment évidente, se révèle fort difficile concrètement à cerner en toute rigueur.
- L'espace économique transeuropéen (grand Marché en cours d'unification indéfinie) fait apparaître différentes novations concurrentielles par rapport aux fonctionnements des marchés nationaux restreints et relativement fermés que nous connaissions antérieurement. Ici, comme l'ont précisé les spécialistes aux Etats-Unis, les progrès des analyses stratégiques d'entreprise et celui des normes de contrôle de la concurrence, peuvent et doivent s'informer réciproquement.
- L'intégration territoriale se conjugue sous nos yeux, avec l'évolution de nos sociétés européennes, anciennement développées, vers des modes nouveaux à prendre en compte dans la prospective des marchés : sociétés d'information, sociétés post-industrielles (où le poids des activités de fabrication se réduit de plus en plus), et sociétés post-modernes incluant différents scénarios de désintégration ou dépérissement du lien social traditionnel, du moins dans nos pays actuellement.

Le choix des thèmes des futures sessions du Séminaire s'attachera à tester la nature des options et réponses appropriées des managers en présence du double défi sur notre continent : élévation de la pression concurrentielle mais aussi accélération éventuelle du changement social; l'un et l'autre compatibles ou conjugués avec une croissance collective à moyen terme sans doute fort irrégulière.