



**HAL**  
open science

## Réseau européen de formation à la prospective stratégique : rapport final d'orientation

Michel Godet, François Bourse

### ► To cite this version:

Michel Godet, François Bourse. Réseau européen de formation à la prospective stratégique : rapport final d'orientation. [Rapport de recherche] Centre national de l'entrepreneuriat (CNE). 1991, 24 p. hal-02185185

**HAL Id: hal-02185185**

**<https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-02185185v1>**

Submitted on 16 Jul 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Original Français 18/11/ 91

## RESEAU EUROPEEN DE FORMATION A LA PROSPECTIVE STRATEGIQUE

Rapport final d'orientation préparé par  
Michel GODET & François BOURSE et amendée<sup>1</sup>  
suite à la réunion organisée par l'Institut de Prospective Technologique  
du CCR à Ispra le 13 novembre 1991

- 1- Une demande croissante d'analyse prospective et stratégique.
- 2- La dispersion des compétences européennes.
- 3- Prospective, une avance reconnue de l'Europe en matière de réflexion et de méthodes.
- 4- Analyse stratégique, une domination Nord-Américaine qui n'a plus de raison d'être.
- 5- Pour la constitution d'un réseau européen, pilier d'excellence en matière de prospective et de stratégie.
- 6- Un réseau européen par et pour la formation à la prospective stratégique initié par l'I.P.T.
- 7- La constitution d'un premier noyau de centres d'excellence en prospective stratégique.
- 8- Objectifs, organisation et lancement du réseau N<sup>2</sup>.

Annexe I Liste des centres contactés

Annexe II Dépouillement des questionnaires

Annexe III Un exemple de module de formation à la prospective stratégique

Annexe IV Synthèse de la réunion d'experts du 13 Novembre 1991 à ISPRA

---

<sup>1</sup> Les amendements concernent surtout le point 8 . La synthèse de la réunion est reprise en annexe4. Le compte rendu détaillé et la liste des participants sont disponibles à PROMPT.

**Avertissement :**

Par prospective stratégique on regroupe toutes les approches qui s'attachent à éclairer les choix d'actions stratégiques des organisations (entreprises, administrations, collectivités territoriales), par une vision à plus long terme des objectifs et des conséquences de ces actions.

En effet, l'anticipation est d'abord au service de l'action et les études sur le futur ne sont pas une fin en soi. Les études de prospective stratégique sont au service de la pré-activité (agir pour se préparer à un changement attendu) et de la pro-activité (agir pour provoquer un changement souhaité)

**1) Une demande croissante d'analyse prospective et stratégique**

Le monde change et les domaines de réflexion prospective aussi. Qu'il paraît loin le temps du Club de Rome et de "Limits to growth"! Depuis le premier choc pétrolier les thèmes d'anticipation à la mode se sont déplacés de l'énergie vers la technologie, l'innovation. Ces thèmes demeurent, mais de nouveaux sont apparus. La réalisation du Marché Unique, les nouvelles frontières de l'Europe et les changements à l'Est, la globalisation des marchés et les progrès technologiques déterminent autant d'enjeux interdépendants et décisifs pour l'avenir des régions et des entreprises européennes.

C'est ainsi que se multiplient les exercices de prospective stratégique non seulement dans les administrations, et les entreprises mais aussi, de plus en plus dans les régions, les villes,....

Pour répondre à cette demande croissante des services ou des cellules spécialisés se sont très rapidement créés dans la plupart des pays membres, sous la tutelle des pouvoirs publics, au sein d'universités d'entreprises ou de régions. Le plus souvent, ces organismes n'ont pas pour fonction principale d'effectuer des travaux de prospective stratégique. En raison même de la variété des thèmes abordés, ces travaux n'ont qu'une audience limitée dans l'espace et le temps. Il n'y a pas de véritable accumulation scientifique des connaissances ni même débat contradictoire sur les fondements et les résultats des analyses. L'utilité de ces travaux de prospective pour la prise de décision stratégique paraît le plus souvent assez faible. Finalement, les travaux de prospective les plus importants pour la stratégie sont rarement publiés et réciproquement.

## **2) La dispersion des compétences européennes en analyse prospective et stratégique.**

Les centres de recherche ont fait évoluer leur approches des modèles mondiaux et nationaux vers des analyses régionales et sectorielles ou théoriques sur le changement technique et l'innovation. D'autres thèmes émergent aujourd'hui sur l'environnement, le management stratégique des organisations....

En se spécialisant, les études de prospective stratégique ont quelque peu perdu la vision globale et planétaire qui faisaient l'intérêt mais aussi la limite des exercices antérieurs. Il suffit de consulter les sommaires de revues telles que *Futuribles*, *Futures*, *Long range planning* etc... pour se rendre compte que les questions méthodologiques ont perdu de leur importance. Il y a même eu un recul de la pensée rationaliste en Europe et jusqu'à une perte de mémoire de certains outils d'analyse et de prévision recensés par E. Jantsch dans un livre célèbre publié par l'OCDE en 1967.

Les centres de compétence sont dispersés en Europe et ne se connaissent que partiellement au travers de multiples réseaux dont la vocation principale est ailleurs. Ces centres d'excellence ont comme traits communs la surcharge d'activité, le peu de disponibilité et pourtant ils ont manifesté leur vif intérêt pour l'initiative de la Commission de créer un réseau européen de prospective stratégique.

## **3) Prospective : une avance reconnue de l'Europe en matière de réflexion et de méthodes .**

C'est en Europe qu'est né le concept de prospective. L'anticipation fait partie des traditions européennes comme en témoigne le rayonnement dans le monde des revues *Futuribles* et *Futures*. De plus en plus de pays d'Asie, d'Afrique, d'Amérique Latine et maintenant de l'Est se tournent vers les pays européens pour demander un transfert de méthodes et d'expériences, bref une formation à la prospective stratégique.

Face à cette demande de plus en plus pressante et à l'interdépendance des enjeux, l'offre de prospective apparaît aussi dispersée, hétérogène et fragmentaire. Les études globales, qui permettaient de fournir un cadre de cohérence durable pour les approches sectorielles, sont souvent remplacées par des opérations éphémères à caractère médiatique. Les études sectorielles ou régionales, animées par des préoccupations de court terme sont souvent conduites dans l'urgence et manquent de cohérence et de recul historique.

#### 4) L'analyse stratégique, une domination Nord-Américaine qui n'a plus de raison d'être.

La "crise de croissance" de la pensée stratégique en Europe permet aujourd'hui aux références nord-américaines de continuer à dominer le marché des idées sur le management. Cette domination est un héritage de l'après guerre où l'Europe, comme le Japon, ont trouvé aux Etats Unis les ressources et les modèles de management qui leur ont si bien réussi . Depuis les choses ont bien changé et la célébrité des professeurs de Harvard, ne change rien à la réalité : les entreprises américaines ne sont plus la référence.

L'exemplarité se situe ailleurs au Japon, certes, mais aussi en Europe où des modèles de performance durables se développent dans les entreprises et dans certaines régions, en Allemagne, en Italie, en Espagne, en France... Ces modèles sont fondés et animés par une vision et des ambitions planétaires à long terme, une gestion efficace des moyens pour parvenir aux objectifs, dans le respect et en harmonie avec la culture.

Ainsi, c'est une véritable école européenne de management, mariant les approches prospective et stratégique qui se dessine aujourd'hui. Comme le remarquait Fernand Braudel, "*ce qui fait l'unité de l'Europe, c'est sa diversité*", le principe de cette école est précisément fondée sur la variété des comportements des organisations qui se montrent efficaces. Tout se passe comme si en Europe il y avait "*mille et une clés de l'excellence*". Cependant, cette variété ne facilite pas l'émergence de théories et de concepts fédérateurs. Il n'y a pas l'équivalent en Europe de *Harvard Business Review* où les européens pourraient débattre de leurs approches et expériences stratégiques et les faire connaître dans le monde. L'audience des revues européennes de management est fragmentée par pays, certaines se contentent de traduire des articles déjà publiés aux Etats Unis, alors même, que de notoriété publique, les revues comme *HBR* sont quasi inaccessibles aux auteurs européens même les plus réputés.

#### 5) Pour la constitution d'un réseau européen, pilier d'excellence en matière de prospective et de stratégie.

Cette situation contrastée (explosion de la demande, dispersion de l'offre et variété des savoir-faire) se traduit par de nombreux besoins non satisfaits :

- un besoin d'informations sur les changements et de compréhension des enjeux pour les organisations;
- un besoin d'accumulation d'expériences et de transfert de compétences sectorielles et régionales au sein des unités de recherche et d'études en prospective stratégique;
- un besoin systématique de formation et de recherche sur les méthodes de prospective et de stratégie visant à développer, face aux problèmes complexes, des approches rationnelles permettant d'améliorer la pertinence, la cohérence, la vraisemblance et la transparence des raisonnements.

En outre, la dimension nationale apparaît trop étroite pour aborder efficacement les enjeux majeurs pour lesquels la dimension européenne s'impose. Enfin, l'émergence de modèles d'excellence durables en Europe peut contribuer à renforcer l'image positive et entreprenante de la Communauté à l'étranger, encore faut-il les faire connaître. En matière de prospective et de stratégie, l'Europe ne manque pas de savoir-faire mais de savoir faire-savoir.

Cette dynamique appelle une multiplication des coopérations et des collaborations entre acteurs pour faire face aux attentes. La Communauté peut stimuler la réponse à ces besoins croissants de réflexion prospective et stratégique à l'échelle européenne à partir des compétences existantes et ce faisant faciliter la construction d'une école européenne de prospective et de stratégie s'appuyant sur la variété de ses modèles d'excellence.

## **6) Un réseau européen par et pour la formation à la prospective stratégique initié par l'I.P.T.**

De multiples tentatives de constitution de réseaux permanents de prospective et de stratégie en Europe ont échoué pour plusieurs raisons. Il nous a fallu dépenser beaucoup d'énergie avec l'appui de FAST pour constituer un premier "Who's who" des prospectivistes européens déjà obsolète au moment de sa diffusion. Des réseaux thématiques se sont formés à l'occasion de recherches menées en commun mais leur existence est forcément limitée dans le temps. Constituer un réseau n'est pas une fin en soi ce qui compte c'est le flux d'échanges, d'informations et d'expériences qui l'anime.

Un des meilleurs transferts peut-être assuré par la formation des hommes non seulement théorique mais aussi sur le terrain en participant à des études et des recherches. C'est ici que l'action envisagée par l'Institut de Prospective Technologique prend toute sa signification.

La proposition de programme pluriannuel du CCR, pour la période 1992-1994, prévoit dans chaque institut, l'exécution d'une action visant le capital humain et la mobilité. Dans ce cadre, l'Institut de prospective Technologique (IPT) recevrait une dotation de l'ordre de trois millions d'Ecus soit une moyenne de un million d'Ecus par an.

Sur ce total la majeure partie (80%) reviendrait au financement de bourses de formation pour une vingtaine de chercheurs européens en prospective et stratégie. Les 20% restants seraient également répartis entre les frais de gestion de l'action au niveau de l'IPT (PROMPT) et l'organisation d'Euro-conférences.

Le système de bourses s'adresse à des post-graduates répartis au sein d'un réseau européen de formation à "la prospective stratégique" au service des industries et des régions. Les boursiers sont associés à des projets concrets d'étude prospective sectorielle et régionale pour une durée de plusieurs mois.

## 7/ La constitution d'un premier noyau de centres d'excellence en prospective stratégique.

Comment créer un réseau à partir de centres d'excellence très divers et déjà impliqués dans de multiples réseaux dont la vocation principale n'est pas la prospective stratégique?

Dans un esprit de souplesse et d'ouverture, l'implication des centres de recherche au sein d'associations, de réseaux existants invite à constituer un "réseau de réseau" (R2 -en français-, N2 - en anglais-) à géométrie variable, c'est à dire ouvert en permanence à de nouveaux projets et partenaires qui peuvent être intégrés dans N2. Chacun, là où il se trouve, connaissant d' autres centres propose ainsi à son rythme des projets de stages et des stagiaires.

Les réponses à l'invitation lancée par l'IPT en septembre 1991 montrent que malgré leur surcharge d'activité, les centres contactés ressentent un réel besoin de participer à un tel réseau . Ils se déclarent pour la plupart prêts à y contribuer de façon active plutôt pour l'accueil que l'envoi de stagiaires et surtout pour la participation aux Euroconférences.

A titre expérimental et opérationnel, il paraît souhaitable d'initier le réseau à partir du noyau des centres qui se sont déclarés intéressés (cf Annexe - Liste des centres)

## 8/ Objectifs, organisation et lancement du réseau N2

### Objectifs

Il s'agit de concevoir et de mettre en place un réseau européen de formation théorique et pratique à la prospective stratégique au service des entreprises et des collectivités territoriales. Ce réseau est animé par des Euroconférences et surtout par des stages de longue durée ( visiting fellows) sur des projets d'études et de recherche dans les centres;

#### A/ Les Euroconférences de formation

Le réseau de formation devrait offrir périodiquement au moins trois modules complémentaires de formation:

- un module de formation aux problèmes et méthodes de prospective stratégique ("*Boîte à Outils*")

- un module de formation à l'économie industrielle donnant pour les principaux secteurs des industries et des services , des éclairages sur les perspectives de l'offre, de la demande et les contextes technologiques et concurrentiels.

- un module de formation aux réalités et perspectives européennes et internationales donnant l'indispensable vision globale des questions européennes pour l'action stratégique dans les secteurs et les régions.

Ces séminaires seraient dispensés dans le cadre d'Euroconférences, soit en résidentiel au Centre commun de Recherche d'Ispra , soit dans un autre centre d'accueil par et pour les partenaires du réseau dont notamment les boursiers retenus. Ces séminaires pourront être également ouverts aux représentants des partenaires associés aux réseaux (entreprises, organismes publics).

Un programme de trois séminaires par an avec une périodicité de six mois permettrait aux jeunes chercheurs de se rencontrer directement et d'échanger leurs expériences.

Le dépouillement des réponses au questionnaire montre qu'en complément des séminaires de formation, un ou plusieurs thèmes spécifiques pourront être développés dans le cadre des Euroconférences (voir Annexe II et IV), à partir des contributions des différents centres , des boursiers sortants et d'experts extérieurs au réseau . L'IPT s'appuyant sur un secrétariat exécutif du N2 chargé de coordonner et de retenir les thèmes d'intervention des Euroconférences.

#### B/ Un réseau de formation par la réalisation de projets

Après une initiation aux méthodes de la prospective stratégique, la formation pratique dans les centres doit permettre à chaque boursier de faire l'apprentissage des approches autour de projets d'étude . L' objectif est double : privilégier la vision globale et la rencontre des approches afin de constituer un vivier d'excellence , et mettre en œuvre les recherches sur des thèmes d'intérêt partagé et contribuer ainsi à la dynamique du réseau.

Chaque boursier , attaché à un projet d'étude ou de recherche, sera coopté et accueilli par le centre intéressé . Un stage d'une durée minimale de quatre à six mois dans chaque centre retenu étant nécessaire pour une appropriation des approches permettant de contribuer activement aux projets des centres .

Le dispositif à mettre en place après la phase de lancement (régime de croisière) doit rester aussi souple que possible. Après cooptation individuelle des chercheurs , ceux-ci suivent les modules de formation dans le cadre des Euroconférences . La bourse permanente et vivante des projets, des stages et des stagiaires qui sera constituée , le CCR en assurant le secrétariat directement et par délégation, permettra de gérer au mieux les rencontres directes entre les responsables de centres , les projets proposés et les stagiaires , notamment au moment des Euroconférences. Pour faciliter les premiers contacts entre centres et stagiaires, il est prévu de financer, pour chaque stage proposé, une mission pour deux ou trois visiting fellows potentiels.



Après six mois, le stagiaire retourne au CCR pour un deuxième module de formation . La constitution d'une plate-forme régulière avec les responsables de centres, les stagiaires et les experts extérieurs au moment des Euroconférences permettra d'évaluer les travaux en cours ; ces plates-formes auront également pour objet de dégager les thèmes "prioritaires" de recherche . Enfin, en partie ouvertes aux membres associés du réseau (entreprises, organismes divers) , elles permettront de tester les idées nouvelles (workshops) et d'améliorer la perception des enjeux.

Dans le cadre de la dernière Euroconférence de son cursus, le stagiaire présente ses travaux et rencontre les nouveaux boursiers pressentis. La question de la diffusion des résultats sera alors envisagée. On pourrait envisager la rédaction d'un projet d'article en vue de publication .

### Les moyens financiers

Rappelons que 80% de l'appui communautaire (un million d'écus par an) doivent être consacrés aux financement des stages de longue durée dans les différents centres européens. Nous faisons l'hypothèse de 50 000 Ecus pour l'estimation du coût complet d'un équivalent stagiaire se décomposant comme suit:

- indemnité annuelle du stagiaire : 30 000 Ecus (Salaires et indemnisation frais),
- missions en Europe dont les deux ou trois séminaires de formation concomitant avec les Euroconférences : 8 000 Ecus,
- 12 000 Ecus pour la participation aux frais directs du centre d'accueil.  
(Etant entendu que le centre dispose ainsi d'un visiting fellow rémunéré par ailleurs pour participer à ses projets d'études et de recherche et que l'ensemble de ces sommes sont gérées et versées par l'IPT.). Par ailleurs, la question de la couverture sociale et de sa prise en charge doit être clarifiée

Avec une telle hypothèse de coût complet on pourrait envisager de financer l'équivalent d'une quinzaine de visiting fellows/an, soit un peu plus si l'on retient la possibilité de stages plus courts mais d'au moins quatre à six mois.

Les 20% restant soit environ 200 000 Ecus, pourraient se répartir entre 10% pour la gestion assurée par l'IPT et 10% pour l'organisation d'Euroconférences ou l'appui à des initiatives spécifiques (newsletter, mailings, numéros spéciaux de revues existantes...).

## Le lancement du réseau

Dans un premier temps il paraît raisonnable d'initier le processus de manière limitée (cinq à six stages), afin d'assurer la qualité et l'efficacité du lancement au moins pour l'année 1992.

Afin de donner le maximum de publicité au lancement de N2 et d'élargir les possibilités de stages et de stagiaires, on pourrait commencer par une grande Euroconférence ( au plus tôt en septembre 1992) de lancement . Les membres du réseau y présenteraient leurs activités (ce souhait est exprimé par nombre d'entre eux) et organiseraient des conférences thématiques sur leurs domaines de compétences. Cette Euroconférence serait ouverte à un très large public d'entreprises , d'organismes publics et de recherche.

De cette grande Euroconférence devrait notamment résulter une première bourse de stages et de stagiaires. Cette première Euroconférence pourrait bénéficier d'un financement beaucoup plus considérable (150 000 à 200 000 Ecus) dans la mesure du nombre réduit de boursiers la première année.

**Annexe I Liste des centres contactés**

**ALLEMAGNE**

S. F. Z.

**Dr Rolf KREIBICH**

**Direktor**

Leithestrasse 37 - 39

D-4650 GELSENKIRCHEN

Tel : (02 09) 14 28 75/76

Fax : (02 09) 14 31 82

ISI

(Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung)

**DR Hariolf GRUPP**

Breslauerstrasse 48

D-7500 KARLSRUHE 1

Tel : 0049 721 68 09 or 09 156

Fax : 0049 721 68 91 52

IZT

(Institut für Zukunftsgestidien und Technologiebewertung, Berlin)

**Dr Peter H. METTLER**

BEETHOVENSTRASSE 21

D- 6200 WIESBADEN

Tel : 0049 611/ 37 73 47 et 0049 (61 21 37 73 47)

Fax 0049 6 11 / 44 46 96

**AUTRICHE**

SIB

STIFTUNG INTERNATIONALE BIBLIOTHEK

FUR ZUKUNFTSFRAGEN IN SALZBURG

**Dr Robert JUNGK**

Imbergstrasse 2

A-5020 SALZBURG

Tel : (0043 662) 74 88 62

**ESPAGNE**

PROSPEKTIKER ERAKUNDEA

**M. Juanjo GABINA**

Leandro Kalea, 3, (villa Teresita)

E-20800 ZARAUTZ

PAYS VASCO

Tel : (43) 83 57 04 (43) 13 14 70

Fax : (43) 13 25 20

**M. Jose Manuel MORAN CRIADO**

Fundacion Formacion y Tecnologia

Gran via, 59 - 10°

E-28013 MADRID

tel : 34 1 559 22 10

fax : 34 1 559 23 02

**Mr. Jose L. HUERTAS**  
Junta de Andalucia  
Universidad  
Planificacion-Investigacion  
Avenida Rep Argentina,21-3°  
E-41071 SEVILLA  
tel : 34 54 27 76 59  
fax : 34 54 27 76 58

**Mr. Felix LLORENTE DE ANDRES**  
Tecnologia Grupo INI s.a.  
Plaza Marques de Salamanca,3-4 -6°  
E- 28006 MADRID  
tel : 34 1 435 12 29  
34 1 435 14 84  
fax : 34 1 577 16 80

**Correspondant Pr Jose Perez Moya**  
Tecnologia Grupo INI s.a.  
Director of Commercialization and Technical  
Services  
Plaza Marques de Salamanca,3-4 -6°  
tel : 34 1 435 40 08  
fax : 34 1 577 16 80

**Mrs Beatriz PRESMANES**  
Comision Interministerial de ciencia y tecnologia  
Agencia Nacional de Evaluacion y Prospectiva  
Sagasta, 27  
E- 28004 MADRID  
tel : 34 1 336 05 00  
fax : 34 4 593 45 74

## BELGIQUE

Université de Louvain  
**M. Philippe DE WOOT**  
89 SMISSTRAAT  
B-3080 TERVUREN BELGIQUE  
Tel : 32 26 67 62 79  
Fax 32 10 47 30 24

Belgonucléaire  
**Mr. G. CORNET**  
Avenue Ariane, 2  
B- BRUXELLES  
Belgium  
Tel : 32 2 774 05 11  
fax : 32 2 774 05 47

**Correspondant : Marc INGHAM**  
Institut d'Administration et de Gestion  
Université Catholique de Louvain  
Place des Doyens, 1  
B- 1318 LOUVAIN LA NEUVE  
Tel : 32 10 47 40 13  
Fax : 32 10 47 30 24

Représenté le 13/11/91 par :

**Monsieur Georges WANET**  
Générale de Banque  
Montagne du Parc, 3  
B-1000 BRUXELLES  
tel : 32 2 516 34 01  
fax : 32 2 516 34 69

MANAGEMENT CENTER FOR EUROPE

**M. Shafiq EL NAZ**

rue Caroly, 15

B -1040 BRUSSELS

Tel : 32 2 51 61 911 or 32 16 48 16 07

Fax : 32 2 51 37 108 or 32 16 48 16 06

Université Libre de Louvain  
c/o CCE

Mr Alexis JACQUEMIN

Archimède 25 -8/7

B- 1040 BRUSSELS

tel : 32 2 236 20 31

fax : 32 2 235 23 05

Mr Hubert HEYVAERT

Université de Louvain la Neuve

Tel 32 10 47 30 03

FRANCE

C.N.A.M. Chaire de Prospective Industrielle

**M. Michel GODET & M. François BOURSE**

2, rue Conté

75141 PARIS Cedex 03

Tel :(33) 1 40 27 27 42 / 40 27 26 38

Fax :(33) 1 40 27 27 43

FUTURIBLES INTERNATIONAL

**M. Hugues de JOUVENEL**

55, rue de Varenne

75341 PARIS CEDEX 7

TEL : (o) 33 1 42 22 63 10

(h) 33 1 47 05 45 43 / 33 37 29 51 83

Fax : 33 1 42 22 65 54

OIPR

(Office international de prospective régionale)

**M. Guy LOINGER**

1, rue Descartes

75005 PARIS

Tel : 33 1 46 34 36 27

Fax: 33 1 46 34 34 72

BETA

(Bureau d'Economie Théorique et Appliquée)

CENTRE DE RECHERCHE EN SCIENCES ECONOMIQUES

**M. J. A. HERAUD**

38, boulevard d' Anvers

67070 STRASBOURG

Tel : (33) 88 41 52 09

Fax : (33)88 61 37 66

Remplacé par : Mr. Marc-Jacques LEDOUX

même adresse

Tel : 33 88 41 61 47 (o) 33 88 31 49 16 (h)

fax : 33 88 61 37 66

LATAPSES

**Mr. Jean-Luc GAFFARD**

250, avenue A. Einstein  
Sophia Antipolis  
F- 06565 VALBONNE CEDEX  
tel : 33 93 14 02 11 or 33 93 95 42 35  
fax : 33 93 65 37 98

**M. Jacques DE BANDT**

Directeur de Recherche au CNRS same address  
tel : 33 93 95 42 30  
fax : 33 93 65 37 98

GRECE

GENERAL SECRETARIAT FOR RESEARCH

**Dr Dimitris DENIOZOS**

Messogion 14-18  
GR-Athens 11510 - Box 14631  
Tel : (o) 301 77 11 427  
(h) none  
Fax : 301 77 15 074 / 77 13 810

PAYS - BAS

NOTA

(Nederlandse Organisatie voor Technologisch Aspectenonder zoek)

**DR J.A.M Van BOXSEL**

remplacé par Mrs VAN EYGNHOVEN

Koninginnegracht 56  
Postbus 85525  
NL - 2508 CE DEN HAAG  
Tel : (o) 31 70 421 542 / 31 70 421 511  
(h) 31 71 892 367  
Fax : 31 70 633 488

tel : 31 70 363 34 88

MERIT

**M. Luc SOETE**

remplacé par Mr John HAGEDOORN

P/O BOX 616  
6200 MD MAASTRICHT  
NL  
Tel : 31 43 88 87 69  
Fax : 31 43 21 65 18

PORTUGAL

FONDATION CALOUSTE GULBENKIAN

**Dr Joao M. GASPARD CARACA**

Avenua de Berna, 45  
P - 1093 LISBOA  
Tel : (o) 35 1 793 51 31 (h) 35 1 943 0955  
Fax : 35 1 793 51 39

ITALIE

CNR - E.N.E.A.

(Comitato Nazionale per la Ricerca e per lo Sviluppo  
dell'Energia Nucleare e delle Energie Alternative)

**Mme Danielle MAZZONIS**

Viale Regina Margherita, 176

I - 00100 ROMA

Tel : (0) 39 6 85 28 27 16

(h) 39 6 78 68 44

Fax : 39 6 85 28 58 04

World Future Studies Federation

**Mme E. MASINI**

P.O. Box 6203

Roma

Tel(office): (396) 87 25 29

Tel : 49 01 79 02

Management Consultants

**M. G. BOLONGARO**

Via Frua, 22.

20146 MILAN

Tel : (02) 46 27 42 - 46 27 93

Fax : (02) 46 38 94

Università Commerciale Luigi Bocconi

**Prof. Franco MALERBA**

Via R. Sarfatti, 25

I- 00198 ROMA

tel : 39 2 5836 54 37

fax : 39 6 8528 54 38

**D.ssa Maria Rosa BATTAGGION**

Same address

E.N.E.A.

**Prof Ugo FARINELLI**

Viale Regina Margherita, 125

I- 00198 ROMA

tel : 39 6 8528 27 95

fax : 39 6 8528 58 04

ROYAUME UNI

PREST

Programme of Policy Research in Engineering Science and Technology

**M. MILES & M. SAVIOTTI**

The University,

Manchester M13 9PL,

UK

Tel : 061 275 5921

Fax : 061 273 1123 (24 hours)

LONDON BUSINESS SCHOOL

**M. Denis PYM**

Sussex place  
Regent's Park  
LONDON NW1 4SA  
Tel: 01 262 50 50  
Telex: 27 461  
fax :44 71 724 78 75

SPRU

(Science Policy and Research Unit)

**M. Keith PAVITT**

University of Sussex  
MANTELL BUILDING  
Falmer  
GB-Brighton, East Sussex  
BN1 9RF UK  
Tel :44 273 68 67 58  
Fax : 44 273 68 58 65

HENLEY -THE MANAGEMENT COLLEGE

**M. B. TAYLOR**

Henley-on-Thames,  
GB-OXON RG9 3AU  
Tel : 44 491 57 14 54  
Fax : 44 491 57 16 35

BRISTOL BUSINESS SCHOOL

**M. Harry ROTHMAN**

Coldharbour .Lane, Frenchay  
GB-Bristol BS16 1QY  
Tel : Bristol 44 272 65 62 61 Ext 22 85  
FAX : 44 272 76 38 51

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT

**M. Penelope PLOWDEN**

**M. Ian RILEY**

Director  
40 Duke Street  
GB-LONDON W1A 1DW  
Tel : 44 71 493 67 11  
Fax : 44 71 499 97 67

INSTITUT FOR JAPANESE EUROPEAN TECHNOLOGY STUDIES (IJETS)

**DR Martin FRANSMAN**

Director  
University of Edinburgh  
25, Buccleuch place  
GB-EDINBURGH EH8 9LN  
Tel : 44 31 650 4061  
Fax : 44 31 668 3053



SUEDE

INSTITUTE FOR FUTURE STUDIES

Mr. Thomas FÜRTH

Box 6799

visiting adrHagagatan 23B,

S - 113.85 STOCKHOLM

Tel : (0) 46 8610 0440

(h) 46 8 33 05 16

Fax : 468 33 20 46

SUISSE

GOTTLIEB DUTTWELLER INSTITUT

Docteur Christian LUTZ

Langhaldenstrafse 21

CH - 8803 RÜSCHLIKON

ZURICH

Tel : 41 1 724 61 11

Fax : 41 1 724 62 62

ASSOCIATION INTERNATIONALE  
POUR L'ETUDE DE L'ECONOMIE DE L'ASSURANCE

M. O. GIARINI

18, Chemin Rieu

CH- 1208 GENEVE

Tel : 41 22 47 09 38

Fax : 41 22 47 20 78

Annexe II Dépouillement des questionnaires reçus ( au 15 octobre 1991)

**B/Thèmes proposés pour les Euroconférences du réseau de formation de l' IPT**

**I/ Prospective stratégique (Méthodes/Approches/ Théories)**

- Advantages and disadvantages of different approaches to Prospective and Strategy (IJETS)
- Strategic research (PREST)
- Using futures studies in business and policymaking (PREST)
- What methods do the firms use in strategic and prospective management. (BETA)
- What should the firms do, following specialists' advice ? (BETA)
- Has economic theory anything to say about prospective ? (BETA)
- Development of an analytical structure for political forecasting (TEIU)
- Presentation of what the EC - countries actually do on prospective and strategies (IFS-DK)
- Studies on the next century : Methods and issues - (IFS-DK)
- Management in tomorrow's new cultural environment (CDI)
- The future of the firm as a network (MERIT)
- What are the internal solutions and external ones for the firms trying to master the future ? ( partnership, self-organisation of the branch, relation to the state) (BETA)
- Long run evolution as a dialectic process between economics and law (institutions) (BETA)
- What is the invariant in the process of evolution ? ( towards a general theory of evolution of social systems) (BETA)
- The problem of measure in evolutionary economics (technometrics, etc,..) since before forecasting we must clearly describe the past (BETA)

**II/ Devenir de l'Europe/Enjeux territoriaux**

- The changing political structure of Europe (BBS)
- European identity (IZT)
- Next century's Europe : Scenarios presented by different European and non-European Institutes (IFS DK)
- Reconstruction of Middle and Eastern Europe (IZT)
- Les enjeux de l'Europe des régions (OIPR)
- La disparité territoriale et l'Aménagement du territoire en Europe (OIPR)
- La gestion des ville (OIPR)
- Le développement local à travers la prospective (PROSPECTIKER)
- La nouvelle nature des pôles industriels (des bassins d'extraction aux pôles de compétences..) (CNAM)
- L'industrie des pays de l'Est face au passage à l'économie de marché (CNAM)
- Prospective des technologies de communication (PROSPEKTIKER)

### III/ Economie industrielle /Secteur

- Services in the 90's (FCG)
- La prospective des industries de conception en Europe (chimie) (BETA)
- Innovation financière et bancaire : conséquences sur la concurrence industrielle en Europe. (CNAM)
- The future of the military industrial complex (BBS)
- La tarification des services de réseaux (Minitel, transport aérien, électricité) : quelles théories, quelles pratiques ? (CNAM)
- Les conséquences économiques du développement des téléports. (CNAM)
- Le véhicule électrique : Mythes et réalités (CNAM)
- Vers une unification de la tarification des infrastructures en Europe ? (CNAM)
- L'ouverture de la concurrence ferroviaire en Europe : modalités, conséquences. (CNAM)
- L'avenir des modes de financement des infrastructures du transport aérien. (CNAM)

### IV/ Organisation industrielle /Technologie / Innovation

- Technological development and the future of European competitiveness.
- Les nouvelles voies de formation du capital dans les pays de la Triade. (CNAM)
- Prospective des technologies de communication (PROSPEKTIKER)
- Organisational and technological innovation : the necessary synergy (PREST)
- Evolutionary Approaches to the innovation process (PREST)
- Technology monitoring as technology assessment (ISI)
- Les nouvelles logiques de la sous-traitance industrielle en Europe (vers l'impartition ? ) (CNAM)
- L'évaluation des systèmes de production (BETA)
- Les conséquences de l'implantation des entreprises japonaises en Europe sur les industries locales. (CNAM)

### V/ Ecology/Development

- L'environnement et la technologie (PROSPEKTIKER)
- Green issues : changing values (BBS)
- Sustainable development concepts in North and South (BBS)
- Toward an European Ecology ? (IZT)
- What does sustainable development mean for Europe ? (GDI)
- Développement industriel et dynamisme concurrentiel dans les PVD (concurrence et développement) (CNAM)
- Development of a prospective methodology for sub-country forecasting (TEIU)

## VI/ Europe and the world

- Europe and the Pacific powers (IZT)
- Can cores become peripheries : economic centre of gravity shifting from Atlantic to Pacific rim ? (BBS)

## VII Divers

- Oceans and technology (FCG)
- The culture of Dialogue/ the next stage of information age (GDI)
- Les nouveaux modes de consommation (PROSPEKTIKER)
- Les bas niveau de qualification en Europe : examen du levier de l'apprentissage (CNAM)
- Les "champs" de l'éducation et de la formation (PROSPEKTIKER)

## **Annexe III Un exemple de module de formation à la prospective stratégique**

### **PROSPECTIVE ET STRATEGIE**

#### **Session de Formation.**

L'objet de la session de formation est de présenter les différentes méthodes d'analyse et de prospective qui sont nécessaires pour orienter les choix stratégiques des entreprises et des administrations dans un environnement turbulent. Le cours comprend deux parties :

#### **1ère partie : Les méthodes d'analyse et de prospective**

- . La prospective : pour quoi faire ? comment faire ?
- . Prospective , prévision , planification : définitions, utilité et limites
- . Les méthodes qualitatives, l'analyse structurelle, l'analyse des jeux d'acteurs...
- . Les méthodes d'experts (delphi, cross impact); l'analyse morphologique
- . La méthode des scénarios
  
- . Marier Prospective et Stratégie : l'intégration des approches.

#### **2ème partie : La planification stratégique et ses méthodes**

- . Principaux concepts et outils de la stratégie
- . Le diagnostic stratégique et prospectif
- . Identifier et évaluer les options stratégiques
- . Les méthodes de choix multicritère en avenir incertain
  
- . Etude de cas d'entreprises privées et publiques

## Annexe IV SYNTHÈSE DE LA RÉUNION D'EXPERTS

ORGANISÉE PAR L'IPT DU CCR  
(ISPRA 13 NOV 1991)

Cette réunion a rassemblé plus d'une vingtaine d'experts européens. Après un rappel des missions de PROMPT et des objectifs du *Human Capital Mobility Programme* par Pierre BONNAURE, Michel GODET a présenté sa note d'orientation en vue de la constitution d'un réseau européen de formation à la prospective stratégique et animé le débat très constructif entre les experts. De ce débat, on retiendra notamment les sept points suivants qui ont permis d'amender sensiblement la note d'orientation dans ses aspects organisationnel et budgétaire.

1- Les participants ont confirmé l'existence de besoins croissants - et non satisfaits - d'expertise et de praticiens en matière de prospective stratégique, pour faire face à l'explosion des demandes d'études et d'apports méthodologiques, formulées par l'ensemble des organisations privées et publiques (entreprises, organisations nationales et européennes).

La variété des activités et des projets des différents centres, gage de variété des savoir-faire, rend difficile par ailleurs la structuration d'un réseau ex-nihilo. Cependant l'implication des centres au sein de réseaux existants et complémentaires permet d'envisager la constitution d'un réseau de réseaux (N2), par nature ouvert en permanence à de nouveaux partenaires. N2 permettrait une activation rapide des compétences face à des demandes et des enjeux de plus en plus interdépendants, donc transversaux.

Pour la plupart des participants, le préalable à toute action partagée, outre les échanges d'information sur les activités de chacun en Europe, reste la connaissance réciproque des approches, des méthodes et des outils appliqués au domaine de la prospective stratégique.

2- Pour les experts représentant les centres, la réponse la plus adaptée à ces différents besoins repose sur la création, par la formation, d'un pool d'expertise et de compétences dans le domaine de la prospective stratégique (PS). Le programme Human Capital and Mobility de la Commission apparaît comme une opportunité pour répondre de manière adéquate à ces besoins.

D'après les participants, la formation devrait s'adresser à de jeunes professionnels et pourrait s'organiser en deux volets : des séminaires intensifs sous forme d'Euroconférences (ouvertes par ailleurs aux partenaires du réseau) et la formation par la recherche coopérative dans différents centres en Europe autour de projets partagés.

On peut envisager un rythme de trois Euroconférences par an se tenant à Ispra ou dans un autre centre. Il conviendrait de lancer le réseau par une grande Euroconférence dont la date au plus tôt serait septembre 1992.

3- Pour initier la démarche, il paraît utile de rassembler les outils et méthodes développés et mis en oeuvre par les centres, afin de définir les programmes des sessions intensives de formation. Cet état de l'art des outils et des approches, associés à des études de cas, pourrait d'ailleurs constituer l'un des premiers projets transverses pour quelques visiting fellows.

4- Afin de mettre en oeuvre cette proposition, une bourse d'échanges doit être créée, avec différents points d'entrée concernant :

- les projets en cours dans les centres d'accueil (études et recherches),
- les jeunes professionnels et leurs différents profils, provenant des centres associés à N2 et des organisations partenaires,
- les propositions d'études, de conseils méthodologiques et de validation d'outils provenant tant des membres de N2 que des organisations partenaires (entreprises, régions ...) ou de l'IPT.

Le fonctionnement de cette bourse d'échange nécessite une large information et des procédures claires de sélection des offres et des demandes des différentes parties prenantes.

Les centres proposent d'accueillir un nombre déjà important-et suffisant- de visiting fellows sur des projets très diversifiés. Les experts ont donc relevé l'intérêt de classer les différents projets d'études et de recherches, en thèmes génériques. Cette typologie doit permettre de faciliter la gestion de la "clearing house" en traitant les offres et demandes thème par thème.

Par exemple:

- a/ Prospective régionale et enjeux territoriaux;
- b/ Prospective et stratégie industrielle;
- c/ Méthodes et outils de prospective stratégique;
- d/ Enjeux environnementaux et sociaux.

Enfin, il apparaît utile de créer un comité consultatif chargé d'examiner les candidatures des jeunes professionnels, les demandes des différents centres et les projets d'études et de recherche. Sauf dispositions contraires décidées par la Commission des Communautés Européennes, les membres du comité seront désignés par PROMPT, parmi les membres du réseau (par principe ouverts à de nouveaux partenaires) mais aussi en tant qu'experts indépendants.

5- Concernant la qualité du jeune boursier, les centres ont mis l'accent sur son indispensable capacité à s'intégrer rapidement au sein des équipes de projet existantes et à transférer ses compétences particulières avec le centre d'accueil. Le profil du visiting fellow est plutôt celui d'un jeune professionnel (25/30 ans) ayant déjà participé à des projets d'études et de recherche, porteur de compétences spécifiques dans le domaine. Celui-ci pourra être post doctorat ou seulement post graduate. Dans tous les cas il devra bien maîtriser la langue du centre d'accueil.



Concernant la durée des stages, six mois semblent le minimum pour un stage dans un centre. Certains centres souhaitent d'ailleurs pouvoir impliquer les visiting fellows sur 2 ans éventuellement.

6- Modalités financières (pour l'accueil d'un stagiaire pendant un an dans un centre et les frais de déplacement pour les Euroconférences))

Trois postes sont à envisager :

- Indemnités individuelles: 30 000 Ecus par an (sous réserve qu'il s'agisse de montant net et que la prise en charge sociale soit effectuée par ailleurs ( soit par l'organisme qui détache le fellow soit par la Commission);

- Coût direct du centre d'accueil, montant de 12 000 Ecus incompressible sur une base annuelle;

-Missions en Europe : 8 000 Ecus

Soit un montant total de 50 000 Ecus par fellow.

En ce qui concerne les Euroconférences ouvertes à un large public ( une centaine de participants), il convient de réunir l'équivalent de 100.000 à 150.000 Ecus pour les réaliser. Certaines Euroconférences spécialisées pourront naturellement être payantes pour les participants.

7- Dans le cas où le projet se réaliserait, l'IPT prendrait en charge les fonctions de secrétariat, et établirait de manière souple avec les centres intéressés des contrats cadre d'agrément. Compte tenu de ce qui précède un montant de un million d'Ecus permettrait de financer au maximum une quinzaine de bourses par an. Compte tenu des besoins exprimés par les centres, on peut déjà prévoir qu' un nombre beaucoup plus important serait nécessaire.