

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS

4. les candidats sont invités
écrire bien lisiblement leur nom dans le cadre ci-contre;
de ne pas signer la copie et à ne pas s'y faire connaître d'une manière quelconque.
La non-observation de l'une de ces prescriptions peut faire attribuer à leur composition
un score nul.

NOM PATRONYMIQUE BEN MESSAOUD

NOM D'USAGE ABDELLAH

PRÉNOM ABDELLAH

N° de CARTE Id: 81021894
Tel: 06-85-82-03-33

PRÉSENTÉ AU CORRECTEUR

COPIE N° 7307

ÉCRIRE DANS LA MARGE

19/20

quel
cours !

EXAMEN DE PRS 201

Du _____ à _____

Question 1

L'appropriation est une notion fondamentale dans la pratique de la prospective : résultat du mariage de la raison et de la passion, elle est un point de passage obligé pour la cristallisation des décisions et la réussite des actions engagées.

Les meilleures idées, ne sont pas celles qui - ^{bonnes} ~~autres meilleures~~ soient-elles - sont imposées d'une hiérarchie ou d'un consultant externe, mais plutôt le résultat d'une appropriation intellectuelle et collective, un processus impliquant tous les acteurs concernés, et caractérisé par un dessin commun d'avenir.

En effet, les meilleures idées, sont celles que l'on découvre nous-mêmes.

u/u

PARAVOIE

A

PARTIE

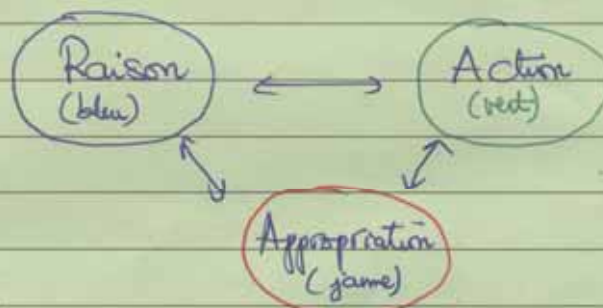
Ne rien inscrire dans

la partie barrée

Le travail d'appropriation doit se faire lors de la définition d'une vision commune, où chaque acteur doit trouver le sens de son action.

L'expérience montre que beaucoup d'études menées sont restées prisonnières de leurs tirages, et des souvenirs du consultant ayant travaillé sur le sujet.

Le triangle grec, avec ses trois composantes, montre bien la place de l'appropriation comme moteur vers l'action :



- Logos: Raison, réflexion stratégique, coloré par un bleu froid de la pensée
- Epithemia: Appropriation, passion, coloré par le jaune des sensations chaudes
- Erga: Action, coloré par le red éclatant

Cependant, certains groupes de travail abusent de cette composante de la prospective, pour en faire des séances de thérapie collective, et les scénarios identifiés alors n'ont plus aucun sens.

Question 2

Rappelons d'abord les cinq questions fondamentales de la prospective:

Q₀: qui-suis-je?

Q₁: Que va-t-il advenir?

Q₂: Que puis-je faire?

Q₃: Que vais-je faire?

Q₄: Comment vais-je faire?

① Les liens entre prospective / stratégie / Management

Q₁ est dans le cœur des préoccupations de la prospective.

La prospective devient stratégique quand elle s'appuie sur Q₀ et Q₂ pour éclairer la Q₁.

La stratégie part du Q₂ pour répondre au Q₃/Q₄.

Le Management est au cœur de la réflexion sur le "qui-suis-je", et il est intimement lié à la stratégie, du moment que ^{le} front interne & externe: c'est le même combat !

② Importance de Q₀ et arène des compétences

La question Q₀ s'intéresse sur l'identité de l'entreprise, cela comprend:

- Son passé, comment a-t-elle pu évoluer jusqu'au présent (étude rétrospective de son histoire)
- ses valeurs, ses mythes, ses héros
- ses points forts/faibles dans chacun de ses domaines RH/financiers/technique/productive/commerciale.

En plus des outils d'analyse stratégique dont on dispose pour diagnostiquer l'entreprise (héritage accumulé dont il est dommage de s'en priver), l'arbre des compétences constitue un outil précieux pour représenter l'entreprise dans sa totalité, et ne pas la réduire simplement à ses produits & services. Cette représentation comprend :

- Les racines : savoir-faire, compétences, métiers
- Le tronc : les capacités de mise en œuvre, fonctions...
- Les branches/feuilles : les produits/marchés...

L'arbre des compétences du présent répond - en partie - à la question "Qui suis-je"

Celui du passé peut donc répondre à "Qui est ce que j'étais", et l'arbre du futur à "Que souhaiterais-je être/devenir?"

③ Q4 et appropriation

Q4: "Comment vais-je?"

La préparation de l'action doit se baser sur l'appropriation, car c'est elle qui nourrit le désir, la motivation et la conviction. L'appropriation donne sens à l'action collective et individuelle, et chaque acteur impliqué doit adhérer à la vision globale et comprendre les objectifs du projet où il est impliqué.

Par ailleurs, le désir est la force productive de l'avenir, elle est l'objet de la volonté qui pousse à agir, et c'est lui qui détermine l'intensité de l'effort déployé pour atteindre l'objectif.

Question 4

① La méthode Delphi

La méthode consiste en ~~un~~ l'interrogation successive des experts afin de converger vers un consensus ou prendre une décision commune.

Les questions peuvent être formulées comme par exemple " Dans quelle année pensez-vous que le revenu moyen des français sera le double ~~de~~ qu'en 2011 ? "

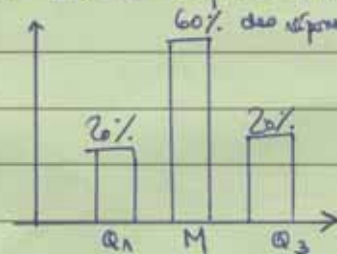
- Un 1^{er} questionnaire est envoyé aux experts. Il permet d'identifier la médiane ainsi que l'espace interquartile (Q_1, Q_3).

- Le 2^{em} questionnaire demande aux experts $<Q_1$ et $>Q_3$ de justifier leurs réponses, et demande un nouveau choix. Ceci permet de réduire l'espace Q_1-Q_3 .

- Lors du 3^{em} questionnaire, on confronte les avis des extrêmes.

- Les réponses du 4^{em} questionnaire sont considérées comme finales.

par exemple :



② Cette méthode permet de faire évoluer les avis des experts pour arriver à un consensus.

Cependant, il faut se méfier des idées dominantes et ce n'est pas parce que tout le monde a le même avis que c'est forcément vrai.

la convergence des opinions ne signifie pas ~~pas~~ nécessairement leur cohérence.

③ Le Delphi décisionnel permet de dégager des consensus sur des décisions à prendre. Par exemple : Quel investissement technologique / économique (à haut risque) faut-il faire ?

Il est utile pour faire converger les opinions, cependant le Delphi prévisionnel est illusoire : converger sur un scénario d'avenir n'a pas de sens s'il ne respecte pas les 5 conditions de rigueur (cohérence, pertinence, importance, vraisemblance, transférabilité). Il faut distinguer des scénarios explicatifs (prévisionnels) des normatifs (souhaitables, ou souhaités).

④ On peut combiner la méthode Delphi et l'abaque de Régnier en demandant successivement aux experts de voter sur les questions posées (3 couleurs : vert - accord, jaune - mitigé, rouge - désaccord, + 2 couleurs nuances). On pourra donc constater qu'une tendance colorée se dégage plus fortement au fur de l'avancement des votes.

⑤ L'intérêt de probabiliser les hypothèses simples et conditionnelles est de prendre en compte l'interdépendance entre hypothèses : la probabilité d'une hypothèse peut changer si une autre se réalise.

(6) Outre la prise en compte de l'interdépendance entre hypothèses, l'intérêt par rapport à Delphi, et de pouvoir probabiliser

- plusieurs scénarios (et non un seul)
- dans le cadre d'une demande prospective et non descriptive (consensuelle)

(7) La probabilisation permet de limiter le champ des scénarios à étudier : elle permet de réduire l'espace morphologique où le nombre de combinaisons augmente très vite.

(8) Imaginons les 2 hypothèses h_1 et h_2
les scénarios possibles sont $2^2 = 4$

$$S_1 = 01, S_2 = 10, S_3 = 00, S_4 = 11$$

imaginons que le calcul probabiliste donne les résultats :

$$P(S_1) = 0,35 \quad P(S_2) = 0,2$$

$$P(S_3) = 0,15 \quad P(S_4) = 0,3$$

$$\text{on a } \sum_i P(S_i) = 1$$

S_1 est le scénario le plus probable, mais il n'est pas le plus vraisemblable car il y a une probabilité de $1 - 0,35 = 0,65$ que l'un des 3 autres scénarios se réalise,

⇒ le plus probable n'est donc pas vraisemblable.