

LA METHODE PRODIN™

Pr Michelle Bergadaà, MBA, Ph.D.

Faculté d'Economie et de Management

Université de Genève

La méthode PRODIN™ a été créée en 1988 par Michelle Bergadaà. Elle a été publiée d'abord pour un public de dirigeants : Bergadaà M. et Thietard R.A. (1990), *Expert s'abstenir, Harvard L'expansion*, juin, 1990, pp. 98-105, puis sous forme d'article de recherche : Bergadaà (1999), *Strategic Decisions and Implementation: PRODIN™, a Prospective Dialectic Interpersonal Method, Journal of Business Research*.

Elle a été mise en œuvre plus de trente fois dans des contextes de géopolitique (ex. « L'Afrique à l'horizon 1995 » International Conference of Yamoussoukro II, Africa and Europe faced with the world challenge, Yamoussoukro, Côte d'Ivoire, novembre 1989), de stratégie d'entreprise (ex. « IPN-EDF, organizational policy and strategy, consulting project », en collaboration avec Christian Koenig et Raymond-Alain Thiétart, EDF, May, 1989) ou dans le cadre de l'OVSM (ex. « Quel est l'impact du Web sur le construit de communauté ? (avec Cindy Masson et Yves Troillet), Univ. de Genève, Septembre, 2011, 107 pages.)

1. Introduction

Son nom PRODIN™ ou « PROspective Dynamique Inter-relationnelle » traduit une démarche collaborative qui suit des étapes de recherche structurées. Elle permet de saisir la relation entre les acteurs de changements et leur organisation et de capter l'émergence de ruptures économiques ou organisationnelles telles qu'ils les perçoivent. La méthode procure une "photographie" compréhensive du futur envisagé par les participants qui sont aussi des acteurs de changements majeurs dans leur entreprise, puisque tous ont atteint un stade hiérarchique de direction.

Les méthodes de recherche traditionnelles du monde académique sont souvent inadaptées au problème de la prospective stratégique. Que l'on cherche les facteurs de succès des entreprises pour proposer aux dirigeants des actions possibles, ou que l'on observe la manière dont les patrons prennent des décisions pour induire des analyses descriptives éventuellement utiles à d'autres dirigeants, le problème du temps séquentiel est posé. En effet, entre le moment où les observations empiriques sont effectuées et celui où des propositions peuvent être faites le temps s'est écoulé. Les dirigeants ont pris de nombreuses décisions et ont agi, faisant par leur action évoluer l'environnement économique et social, rendant obsolètes toutes les solutions normatives qui peuvent leur être proposées (Habermas, 1987). Ainsi, la recherche académique, bien que donnant le jour à des apports conceptuels très riches, demeure encore trop peu utilisable directement dans l'entreprise.

A contrario, les méthodes " prospectives " permettent d'envisager le futur en modélisant le comportement des principaux acteurs du marché (ex. Markridakis et Wheelwright, 1978 ; Mehra, 1978). Elles donnent satisfaction dans des systèmes d'évolution régulière, mais elles ne peuvent capter ni des phénomènes de ruptures successives qui prévalent depuis les années 2000 ni l'évolution géopolitique européenne et mondiale. A l'opposé de ces méthodes objectives se trouvent des méthodes fondées sur le jugement d'experts, et la bien connue méthode Delphi (Dalkey et Helmer, 1963) qui a été utilisée dans un grand nombre de situations. L'originalité de la méthode repose sur l'interaction entre experts. Le processus s'achève quand la convergence d'opinion est jugée satisfaisante par les experts eux-mêmes, ce qui demande des mois, voire des années.

Notre méthode se déroule en une demi-journée ou une journée et se conclut par une vision prospective de l'avenir commun. Elle a été utilisée plus d'une centaine de fois, dans des contextes d'entreprises en mutations ou au sein de l'OVSM pour ses journées de prospective annuelles.

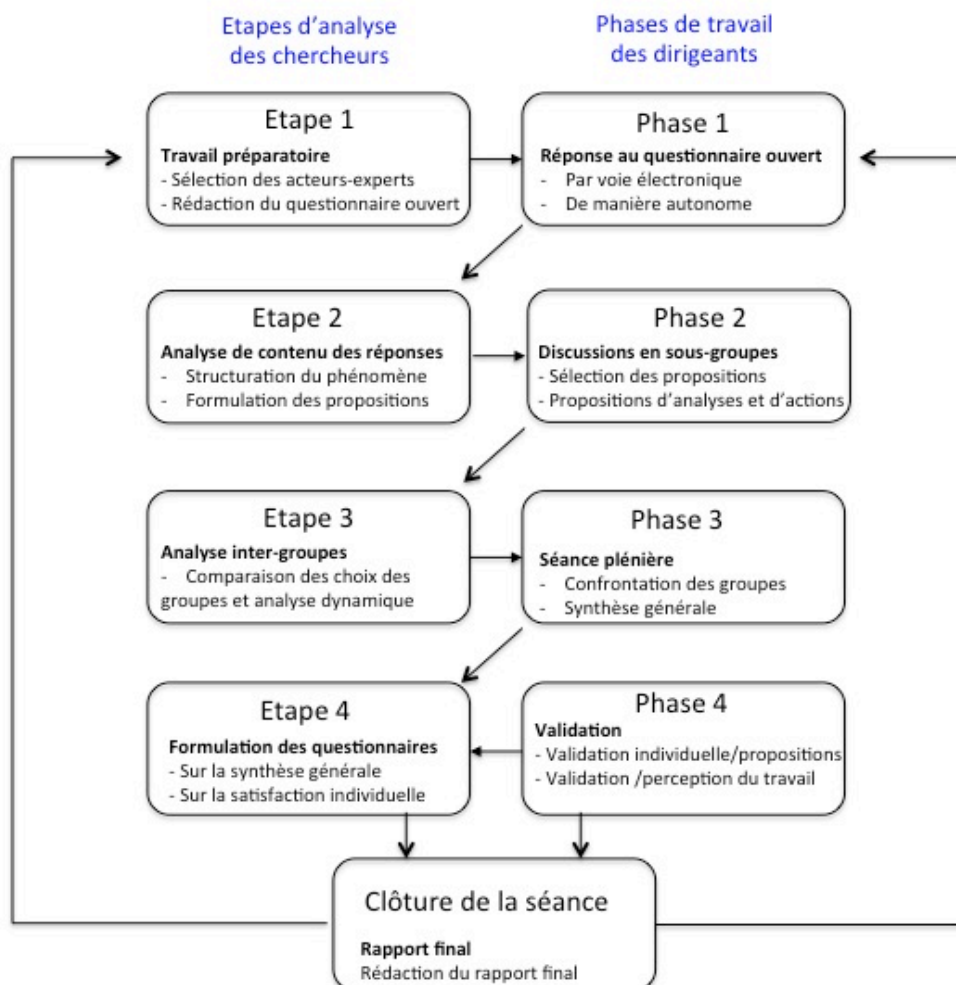
2. La sélection des dirigeants

Le type de méthodologie qui appréhende cette mutation ne peut être que de nature qualitative. Toutefois, le type de méthode qualitative utilisée dans cette recherche est en fait " objective " dans la mesure où le chercheur est guidé par la préoccupation permanente d'éviter des jugements heuristiques (Bergadaà, 2009 ; Kirk et Miller, 1986). Les recherches « naturelles », telles que celle utilisée ici, tentent de réconcilier les impératifs des responsables d'entreprise

ayant peu de temps à consacrer à la recherche et ceux des chercheurs souhaitant recueillir des données riches de sens. Ce type de recherche réclame des échantillons de petite taille. En effet, la méthode (qu'elle soit de type ethnologique ou phénoménologique) doit permettre l'émergence des "lois" ou des "raisons" sous-jacentes au phénomène. La taille exacte de l'échantillon dépend de l'équilibre recherché entre un besoin de compréhension en profondeur du phénomène et un besoin de définition de bases de comparaisons dans toutes les situations où l'on va induire des concepts structurants à partir du terrain (Glaser et Strauss, 1967). Il s'agit ici d'obtenir un nombre de propositions suffisant pour se prêter aux analyses, mais pas trop important pour ne pas perdre en représentativité qualitative ce qui serait gagné en représentativité strictement numérique. Un nombre de participants entre quinze et vingt s'est avéré, à l'expérience, adapté au type de réflexion prospective conduite.

3. Le déroulement de la séance de prospective

Le schéma ci-dessous résume les phases et les étapes de la méthode PRODIN™.



• Etape 1 à 2 : préalable à la séance de prospective

La veille de la séance de prospective, les dirigeants qui y participent sont interviewés par écrit à d'une quinzaine de questions ouvertes. L'analyse de contenu réalisée sur la base des écrits fournis par les participants à la recherche différencie d'abord la structure globale des données, du contenu des documents individuels afin de distinguer clairement cadre général et raisons particulières (Garfinkel, 1967). L'étude des documents s'effectue ensuite par un mouvement dialectique qui permet au chercheur de procéder alternativement par une analyse globale et des analyses spécifiques, de dégager peu à peu le sens profond des messages, de comprendre la relation dynamique des éléments relevés, puis de vérifier la validité des résultats en revenant à la structure descriptive de base.

La première analyse a pour objectif de dégager une vision collective et d'étudier les dimensions structurelles sur lesquelles s'appuie cette vision commune. Dans un premier temps, les réponses aux questions sont regroupées par thèmes. A ce stade la vision des raisons individuelles est perdue, puisqu'il s'agit d'induire une structure commune à tous les acteurs. Les réponses sont ensuite formellement codifiées, de manière à permettre la formulation d'un discours (ou photographie factuelle) sur la base du consensus le plus large. L'analyse se poursuit par la recherche de propositions structurelles sur lesquelles s'articulent les thèmes généraux découverts. Pour chacune de ces propositions induites de l'analyse, les documents écrits individuels sont regroupés de façon à obtenir une vue d'ensemble de l'échantillon de dirigeants.

Chaque thème est ainsi analysé indépendamment et des définitions génériques en sont induites. Ces définitions proviennent des significations majeures observées chez les répondants. Pour chaque définition, la question suivante se pose : sommes-nous sûrs que les termes choisis sont à la fois représentatifs des opinions de tous et assez nuancés ? Les documents individuels sont donc relus pour effectuer ce contrôle. Il est parfois nécessaire de modifier complètement une définition, lorsque son pouvoir de compréhension se révèle faible. L'étape suivante consiste à restituer ces définitions dans un discours se prêtant aux discussions en groupe de focus et dans un langage adapté à celui des participants. Les verbes sont conjugués au futur pour inciter les participants à raisonner en se plongeant dans une

vision d'emblée prospective. Cette méthode permet donc d'induire des fiches de synthèse reflétant l'opinion "générique" de l'ensemble des répondants.

• Phase 2 à phase 3 : le travail de groupe

Le travail en groupe de focus est connu pour ses vertus en manière d'engagement des membres vers l'action. Les participants sont répartis en trois à quatre sous-groupes de travail, de quatre ou cinq dirigeants chacun, sur la base de leur complémentarité par rapport au thème de recherche abordé.

Ils sont ensuite réunis en séance plénière expliquent les choix de traitement qu'ils ont effectués. Le tableau ci-dessous montre, par exemple que certains thèmes n'ont été jugé, ni primordiaux, ni urgents par les 4 groupes (score de 0), alors que d'autres propositions, comme la première proposition du thème 3 ont été jugées primordiales par tous les groupes.

	Thème 1			Thème 2			Thème 3			Thème 4		
	3 propositions			3 propositions			3 propositions			3 propositions		
Groupe 1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0
Groupe 2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Groupe 3	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
Groupe 4	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1
TOTAL	0	0	1	2	0	2	4	1	0	1	0	1

Un débat général permet à chaque groupe d'argumenter ses conclusions et propositions d'action.

• Étapes 4 et phase 4 : la validation des résultats et le rapport final

Il est important dans les recherches qualitatives, de s'assurer que les personnes interviewées se sentent impliquées dans la mise en œuvre de leurs propres recommandations. L'étape de validation du travail réalisé ne saurait donc être négligée. Nous avons mesuré le degré d'accord des participants avec leur propre travail. Nous utilisons un questionnaire structuré individuel et nous mesurons la concordance à l'aide d'intervalles de confiance (Documenta Geigy) plus précis que les tests statistiques avec de petits échantillons où le risque β est

important. Ainsi chaque proposition est validée par chacun des participants, soit après la pause-déjeuner ou par voie de courriel dans la journée même.

La satisfaction à l'égard de la méthodologie utilisée est également validée sur la base de trois indices : a) mesure de la satisfaction sur l'interaction entre participants (cinq questions), b) mesure de la satisfaction sur ces recommandations finales (4 questions) et c) la satisfaction sur le travail effectué dans son ensemble et la méthode utilisée (3 questions).

4. Conclusion

L'un des principaux avantages de la méthode PRODIN™ est sa courte durée. Si la phase de définition du sujet et sa structuration peuvent s'échelonner sur plusieurs mois, la conclusion se déroule en une demi-journée à journée seulement avec un tempo intensif sans interruption du monde extérieur pendant le travail des participants. C'est un avantage considérable pour qui veut occuper une vingtaine de participants d'un très haut niveau de responsabilité pendant des heures. Les limites de la méthode PRODIN™ tiennent au fait que nous ne pouvons pas vérifier dans quelle mesure les dirigeants seront ensuite, dans la vie réelle, de véritables vecteurs de changement. Cependant, leurs évaluations de la pertinence de la méthode utilisée pour conduire nos séances de prospective montrent qu'ils sont satisfaits de cette concentration de leur effort intellectuel et tout porte à croire qu'ils s'en approprieront les conclusions.

5. Bibliographie

Bergadaà M., Les critères de publication des recherches « qualitatives », en marketing, Market, fondements et méthodes des recherches en marketing, Evrard Y., Pras B. et Roux E., Paris: Dunod, 2009, pp. 147-151.

Bergadaà M., Strategic Decisions and Implementation : PRODIN™, a Prospective Dialectic Interpersonal Method, *Journal of Business Research*, 1999.

Bergadaà M. and R.-A. Thiétart, "Experts s'abstenir, *Harvard l'Expansion*, June, 98-105, 1990.

Dalkey, N. et O. Helmer, An Experimental Application of The Delphi Method to Use of Experts, *Management Science*, vol. 9, 1963.

Documenta Geigy, Tables Scientifiques, Geigy J. R. Ed., Dépt Pharmaceutique, 1963.

Garfinkel H., *Studies in Ethnomethodology*, Prentice-hall, Englewood Cliffs, N.J., 1967.

Glaser, B. et A. Strauss, *The Discovery of Grounded Theory*, : Chicago : Aldine de Gruyter, 1967.

Habermas, J., *Theory of Communicative Action*, Oxford: Polity Press, 1987.

Hackman J. R., The design of Work Teams, in: *Handbook of Organizational Behavior*,

Kirk J. et M. L. Miller, *Reliability and Validity in Qualitative Research*, Qualitative Research Methods Series, Vol. 1, Sage Publications, 2 nd Ed., 1986.

Markridakis, S. S. et S. C. Wheelwright, *Forecasting Methods and Applications*, New York, John Wiley, 1978.

Mehra, R.R., *A Survey of Time Series Modelling and Forecasting Methodology*, in *Modelling, Identification and Control of Environmental Systems*, Vansteenkiste, ed. Amsterdam, North Holland, 1978.