Le Delphi argumentaire, une méthode intermédiaire entre le questionnaire et l'entretien

Bernard Fallery, Aurélie Girard, Florence Rodhain

Montpellier Research in Management, Université Montpellier 2

Research Methods in Information Systems - AIM Workshop - 5 avril 2013, Nantes

Entretien ou questionnaire ?

- « Quanti ou Quali » ?
- « Ex-ante ou ex-post » ?
- Intermédiaire :
  - combinaison de données qualitatives et quantitatives
  - codage au fil de l'eau

1. Présentation de la méthode Delphi et du Delphi argumentaire
2. Deux exemples d'études Delphi
3. Conclusion

Origine de la méthode Delphi

- Méthode développée par Dalkey & Helmer dans les années 50
- 4 caractéristiques principales (Rowe & Wright, 1999)
  - Anonymat
  - Itération
  - Retour contrôlé
  - Agrégation statistique des réponses
- Différentes extensions existent
- Présentation du Delphi dit Argumentaire (Kuusi, 1999)

Le Delphi Argumentaire : 3 étapes

Conception du questionnaire initial

- Liste de propositions : revue de littérature + cas exploratoires
- But : positionnement des experts

Sélection des experts

- Expérience, familiarité avec l'objet d'étude
- Nombre d'experts identifiables ; Volonté de participer
- Temps, budget…

Trois tours de collectes

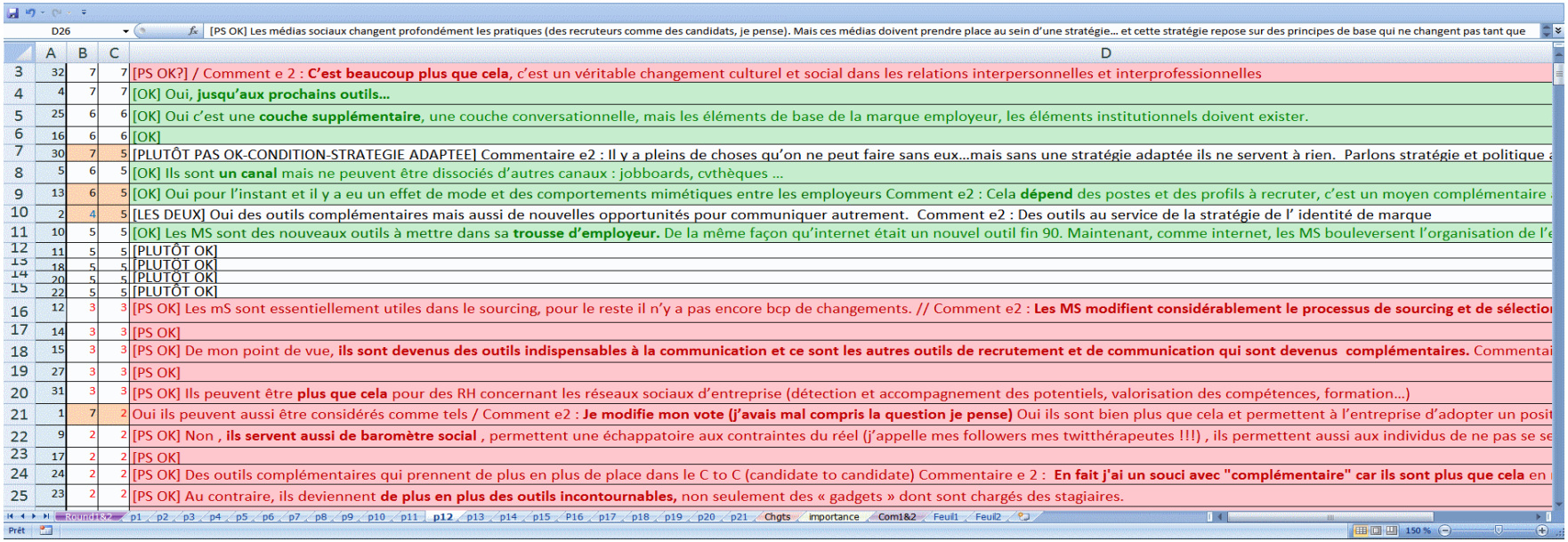
- 1er tour : vote d'accord (1 à 7) + commentaires
- 2ème tour : retour + 2ème vote + vote d' importance
- 3ème tour : explication du faible niveau de consensus des propositions importantes

Le Delphi Argumentaire : analyse des données

- Données quantitatives (Isaac, 96, ; Zenou, 2004 ; Vella et al., 2000)
  - Statistiques descriptives :
    - Médiane
    - Mesures de dispersion : EAM + %IIQ, %IM1
    - % changements entre les deux tours
  - Tests statistiques :
    - W de Kendal : niveau de consensus global (0 à 1)
    - Test des rangs signés de Wilcoxon : convergence

Le Delphi Argumentaire : analyse des données

- Données qualitatives
  - Analyse thématique : tri des commentaires, analyse et codage



	A	B	C	D
3	32	7	7	[PS OK?] / Comment e 2 : **C'est beaucoup plus que cela**, c'est un véritable changement culturel et social dans les relations interpersonnelles et interprofessionnelles
4	4	7	7	[OK] Oui, **jusqu'aux prochains outils…**
5	25	6	6	[OK] Oui c'est une **couche supplémentaire**, une couche conversationnelle, mais les éléments de base de la marque employeur, les éléments institutionnels doivent exister.
6	16	6	6	[OK]
7	30	7	5	[PLUTÔT PAS OK-CONDITION-STRATEGIE ADAPTEE] Commentaire e2 : Il y a pleins de choses qu'on ne peut faire sans eux…mais sans une stratégie adaptée ils ne servent à rien. Parlons stratégie et politique
8	5	6	5	[OK] Ils sont **un canal** mais ne peuvent être dissociés d'autres canaux : jobboards, cvthèques …
9	13	6	5	[OK] Oui pour l'instant et il y a eu un effet de mode et des comportements mimétiques entre les employeurs Comment e2 : Cela **dépend** des postes et des profils à recruter, c'est un moyen complémentaire
10	2	4	5	[LES DEUX] Oui des outils complémentaires mais aussi de nouvelles opportunités pour communiquer autrement. Comment e2 : Des outils au service de la stratégie de l' identité de marque
11	10	5	5	[OK] Les MS sont des nouveaux outils à mettre dans sa **trousse d'employeur.** De la même façon qu'internet était un nouvel outil fin 90. Maintenant, comme internet, les MS bouleversent l'organisation de l'
12	11	5	5	[PLUTÔT OK]
13	18	5	5	[PLUTÔT OK]
14	20	5	5	[PLUTÔT OK]
15	22	5	5	[PLUTÔT OK]
16	12	3	3	[PS OK] Les mS sont essentiellement utiles dans le sourcing, pour le reste il n'y a pas encore bcp de changements. // Comment e2 : **Les MS modifient considérablement le processus de sourcing et de sélectio**
17	14	3	3	[PS OK]
18	15	3	3	[PS OK] De mon point de vue, **ils sont devenus des outils indispensables à la communication et ce sont les autres outils de recrutement et de communication qui sont devenus complémentaires.** Commentai
19	27	3	3	[PS OK]
20	31	3	3	[PS OK] Ils peuvent être **plus que cela** pour des RH concernant les réseaux sociaux d'entreprise (détection et accompagnement des potentiels, valorisation des compétences, formation…)
21	1	7	2	Oui ils peuvent aussi être considérés comme tels / Comment e2 : **Je modifie mon vote (j'avais mal compris la question je pense)** Oui ils sont bien plus que cela et permettent à l'entreprise d'adopter un posit
22	9	2	2	[PS OK] Non , **ils servent aussi de baromètre social** , permettent une échappatoire aux contraintes du réel (j'appelle mes followers mes twitthérapeutes !!!) , ils permettent aussi aux individus de ne pas se s
23	17	2	2	[PS OK]
24	24	2	2	[PS OK] Des outils complémentaires qui prennent de plus en plus de place dans le C to C (candidate to candidate) Commentaire e 2 : **En fait j'ai un souci avec "complémentaire" car ils sont plus que cela** en
25	23	2	2	[PS OK] Au contraire, ils deviennent **de plus en plus des outils incontournables,** non seulement des « gadgets » dont sont chargés des stagiaires.

- Important : complète la notation + meilleure compréhension des arguments des experts

MRM
Montpellier Research in Management

Le Delphi « Plateformes Collaboratives »

- Plateforme collaborative @ticfel - SNIFL (Salençon et al., 2010)
- 19 experts ; 18 propositions (16 + 2) ; 3 tours de collectes
- L'analyse quantitative des consensus :
  - 10 propositions = consensus ; perspectives opérationnelles et à court terme
  - 8 propositions = faible consensus ; perspectives plus organisationnelles et à long terme

Le Delphi « Plateformes Collaboratives »

- L'analyse qualitative de 4 scénarios (codage Open Office) :
  - Scénario 1 : Adéquation technologique
  - Scénario 2 : Enrôlement des acteurs
  - Scénario 3 : Procédures rationalisées
  - Scénario 4 : Acceptation de l'innovation

Le Delphi « Recrutement et médias sociaux »

- L'intégration des médias sociaux dans les stratégies de recrutement (Girard, 2012)

- 34 experts ; 21 propositions (20+1) ; 3 tours

- L'analyse quantitative :
  - Niveau global de consensus faible : W= 0,241 puis 0,337
  - 12 propositions = consensus et 9 = faible consensus
  - Convergence entre les 2 tours (test wilcoxon significatif)

Le Delphi « Recrutement et médias sociaux »

- L'analyse qualitative de 5 scénarios :
  - Scénario 1 : Marque employeur et recrutement (p. 1, 7, 12)
  - Scénario 2 : Evolution de la relation candidat (p. 2, 3, 4, 13, 20 et 21)
  - Scénario 3 : Comportements des candidats (p. 5, 15, 6, 19)
  - Scénario 4 : Internalisation ou externalisation (p. 17, 18)
  - Scénario 5 : Rôle stratégique de la fonction RH (p. 8, 9, 10, 11, 14, 16)

Conclusion

- Ni entretien ni questionnaire
- Importance de la sélection des experts
- Souplesse de la méthode
- Intérêt en Systèmes d'Information

Merci pour votre attention

MRM

Montpellier Research in Management

Liste des 16 propositions du Delphi « Plateformes collaboratives »

1 C'est la transmission de l'information (consultation de données : cotations, exigences réglementaires de sécurité traçabilité…) qui est l'élément décisif pour assurer le succès d'une plate-forme collaborative.
2 C'est la flexibilité et la souplesse d'une plate-forme collaborative dans le travail quotidien qui assure son usage.
C'est la capacité à faciliter les échanges entre les acteurs (échanges de données) qui est le levier de l'usage d'une plate forme collaborative..
4 C'est l'importance croissante de l'information dans la gestion des entreprises qui impose l'usage d'une plate forme collaborative pour assurer leur développement.
5 Une plate forme collaborative est un outil nécessaire à la restructuration des entreprises et des filières.
6 C'est l'adaptation de l'outil aux besoins individuels des abonnés (accès, pertinence, sécurité, rapidité..). qui est l'élément décisif pour assurer le succès d'une plate-forme collaborative.
7 C'est l'appartenance à une organisation professionnelle promotrice d'une plate forme collaborative qui convainc de son intérêt.
8 Une plate forme collaborative est acceptée dans la mesure où elle simplifie des procédures (réduction des étapes, gain de temps, accueil des marchandises)…
9 C'est la perception de l'outil par les utilisateurs (avantages attendus compensant les efforts à faire) qui est l'élément décisif pour déclencher l'intention d'utiliser une plate-forme collaborative.
10 Une condition nécessaire pour réussir est que le collectif de travail ait déjà travaillé en face à face
11 Une condition nécessaire pour réussir est que les promoteurs et animateurs du dispositif soient des personnes reconnues (légitimité, capacité, engagement …)
12 La participation des fournisseurs de l'amont à une plate forme collaborative leur donne un gage de crédibilité (image de marque, transparence, garantie des instances administratives…).
13 Une plate forme collaborative est la réponse d'une profession pour assurer son avenir face aux exigences des clients de l'aval (seuils de qualité, normalisation, livraison juste à temps…).
14 C'est la volonté des acteurs et leur engagement financier d'assurer la pérennité du groupe qui détermine le développement d'une plate forme collaborative.
15 Une condition nécessaire pour réussir est qu'une majorité des membres du collectif adopte progressivement une attitude collaborative (partager un même objectif, accepter d'apprendre…)
16 Les entreprises utilisant une plate-forme collaborative réalisent des économies qui rentabilisent cet investissement.

Liste des 21 propositions du Delphi « Recrutement et médias sociaux »

1. Les sites entreprises, les jobboards, sont incontournables mais avec le développement des Médias Sociaux (MS) ils sont désormais insuffisants pour recruter.
2. Avec le développement des échanges sur les MS les entreprises et les cabinets de recrutement ont perdu la maîtrise de l'information et elles doivent accepter d'échanger avec les candidats potentiels.
3. La pratique des MS par les candidats a amplifié l'exigence d'une relation plus personnalisée, équilibrée et transparente avec l'entreprise / le cabinet de recrutement.
4. Les MS sont devenus indispensables pour développer des relations sur le Long Terme avec des « pré-candidats » (candidats passifs) à l'écoute du marché.
5. Gérer son identité numérique est devenu une compétence recherchée, valorisée et indispensable.
6. Même si la génération Y est réputée pour son usage personnel des médias sociaux, l'utilisation professionnelle des MS n'est pas une question d'âge.
7. Il faut clairement distinguer les Réseaux Sociaux Numériques professionnels (ex. Viadeo, Linkedin) utilisés pour le recrutement des autres MS utilisés pour développer la marque employeur.
8. Il est nécessaire d'adopter des stratégies différenciées et ciblées pour mettre en place des actions sur les Médias Sociaux.
9. La veille sur les MS (observations et réactions) est l'élément le plus important pour développer une stratégie de marque employeur.
10. La pratique des MS oblige à créer de nouveaux postes dans les entreprises
11. Avec l'utilisation des MS, les frontières internes-externes sont de plus en plus floues
12. Les MS sont simplement des outils complémentaires pour améliorer le recrutement et gérer la marque employeur.
13. Les MS vont changer considérablement la gestion de la relation candidat (avec des relations établies sur le long terme, avec plus de proximité, davantage basées sur l'échange…).
14. Les MS vont donner aux professionnels RH un rôle plus important dans les décisions stratégiques.
15. L'utilisation des MS pour le recrutement ne concernera jamais que des profils particuliers (certains secteurs, certains statuts professionnels, certaines tranches d'âges…).
16. Même si un pilotage formel des communautés sur les MS est au départ indispensable (via un Community Manager), à terme leurs structures seront plus ouvertes avec un engagement spontané de membres internes et externes à l'entreprise.
17. En raison des difficultés liées à la maitrise des MS, les entreprises vont externaliser davantage leurs recrutements auprès de cabinets de recrutement expérimentés.
18. Par l'extension des possibilités de cooptation, les MS vont entrainer une plus grande décentralisation des responsabilités de recrutement auprès des managers et des employés.
19. La pratique des MS par les candidats va entrainer un comportement de zapping dans les carrières professionnelles (changement fréquent d'entreprises).
20. Avec le développement de l'activité des candidats sur les MS , les entreprises vont accorder plus d'importance aux compétences qu'aux profils de postes.
21. Le développement des MS favorise l'apparition de comportements non éthiques de la part des recruteurs.

Extrait questionnaire initial- Delphi « Recrutement et médias sociaux »

Propositions sur «Les Médias Sociaux et le Recrutement » - Première étape

Nous soumettons à votre jugement d'expert une liste de 20 propositions sur le thème des médias sociaux et du recrutement.
- Veuillez noter chaque proposition selon les indicateurs suivants **(mettre un « X » à côté de la notation choisie)** :
  1 : Pas du tout d'accord, 2 : Pas d'accord, 3 : Plutôt pas d'accord, 4 : Neutre, 5 : Plutôt d'accord, 6 : D'accord, 7 : Tout à fait d'accord
- N'hésitez pas à ajouter vos commentaires sur chaque proposition (colonne de droite)
- Vous pouvez éventuellement rédiger d'autres propositions en bas de tableau
- Merci de retourner le fichier Word complété à cette adresse: aurelie.girard34@gmail.com

Propositions	Notez de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord)	Vos commentaires sur la proposition et votre notation
1. Les sites entreprises, les jobboards, sont incontournables mais avec le développement des Médias Sociaux ils sont désormais insuffisants pour recruter.	1 2 3 4 5 6 7	
2. Avec le développement des échanges sur les Médias Sociaux les entreprises et les cabinets de recrutement ont perdu la maitrise de l'information et elles doivent accepter d'échanger avec les candidats potentiels.	1 2 3 4 5 6 7	
3. La pratique des Médias Sociaux par les candidats a amplifié l'exigence d'une relation plus personnalisée, équilibrée et transparente avec l'entreprise / le cabinet de recrutement.	1 2 3 4 5 6 7	
4. Les Médias Sociaux sont devenus indispensables pour développer des relations sur le Long Terme avec des « pré-candidats » à l'écoute du marché.	1 2 3 4 5 6 7	

Deux exemples de propositions : avec un haut niveau et avec un faible niveau de consensus

	Me	*EAM Tour1*	EAM Tour 2	% IM1	% changement	Importance
p8- Stratégies différenciées et ciblées	**7**	*1,15*	**0,79**	**79%**	11,8%	+
p12- Simplement des outils complémentaires	**3**	*1,88*	**1,74**	**35%**	**17,6%**	+