

MOOC CHATONS #2 : Développer une offre de services pour accompagner les associations dans leur transition numérique éthique

S03 - Instauration un dialogue stratégique avec l'association

Objectif général

Permettre aux apprenant·es de maîtriser les postures et méthodes nécessaires à l'instauration et l'animation d'un dialogue stratégique au sein d'une association.

Objectifs pédagogiques

- A l'issue de cette séquence, les apprenant·es connaîtront les étapes principales que doit comporter tout projet de transition numérique.
- A l'issue de cette séquence, les apprenant·es sauront identifier ce qui se joue dans la relation client / fournisseur.
- A l'issue de cette séquence, les apprenant·es auront acquis la méthodologie nécessaire à la mise en place d'un dialogue stratégique avec une association.
- A l'issue de cette séquence, les apprenant·es auront compris les enjeux liés à la conduite du changement et sauront adopter méthodes et postures en conséquence.

Introduction

Le numérique entraîne des évolutions comportementales profondes. **Une démarche de transition numérique s'avère être davantage un sujet politique et culturel que technologique** et, à ce titre, elle impose aux organisations une véritable problématique de conduite du changement chez leurs collaboratrices.

Les organisations sont en effet amenées à repenser leurs processus, leurs modes de fonctionnement, leurs pratiques managériales et finalement leur culture interne : cette transformation est donc indissociable de la stratégie de l'association et se doit d'être alignée avec elle.

Pourtant, la plupart des organisations qui s'adressent à des prestataires pour être accompagnées dans leur démarche de transition numérique n'ont pas au préalable pensé ou formalisé une stratégie en ce sens. C'est pour cette raison qu'il nous a semblé important de vous proposer cette séquence, afin qu'en tant que prestataire, vous ayez connaissance des principales étapes d'une transition numérique et soyez en mesure d'**accompagner vos clients dans la mise en œuvre d'un dialogue stratégique au sein de leur organisation**. Ce dialogue stratégique, s'il est bien réalisé, donnera lieu à l'élaboration d'une stratégie claire pour réussir la transition.

3.1 - Les principales étapes d'une transformation / transition numérique éthique

Les principales étapes d'une transformation / transition numérique peuvent varier en fonction des besoins et des objectifs spécifiques de chaque organisation. Cependant, voici les étapes généralement impliquées :

- **Évaluation des besoins**

Cette étape consiste à évaluer les besoins et les objectifs de l'organisation, ainsi que les domaines où la transition vers des pratiques numériques plus éthiques peut apporter le plus de valeur ajoutée.

- **Sensibilisation et engagement**

Impliquer et sensibiliser l'ensemble des parties prenantes de l'organisation à l'importance de la démarche de transition numérique, aux enjeux qu'elle implique et aux avantages qu'elle peut apporter. S'assurer que les sponsors (financeurs) du projet de transition sont informés du niveau d'investissement à prévoir et obtenir leur validation (de préférence formelle).

- **Définition de la stratégie**

Il s'agit de définir une stratégie claire pour réussir la transition, en identifiant les objectifs spécifiques, les mesures de succès et le calendrier de mise en œuvre. Il est en effet essentiel de planifier les différentes étapes du projet pour les instances en charge du suivi de leur mise en œuvre.

- **Choix des outils numériques**

Identifier et sélectionner les outils numériques éthiques les plus appropriés pour répondre aux besoins spécifiques.

- **Adaptation des processus**

Examiner et ajuster les processus métier existants pour garantir une intégration fluide.

- **Accompagnement dans l'acquisition de compétences**

Identifier les compétences et les connaissances nécessaires pour réussir la démarche de transition, et mettre en place les formations et le développement des compétences nécessaires à l'ensemble des futures utilisatrices des services déployés.

- **Mise en œuvre progressive**

Mettre en œuvre progressivement les changements numériques, en commençant par des domaines ou processus clés, puis en étendant progressivement la transformation à l'ensemble de l'organisation.

- **Intégration et collaboration**

Encourager la collaboration et la communication entre les parties prenantes pour maximiser les avantages de la transformation numérique.

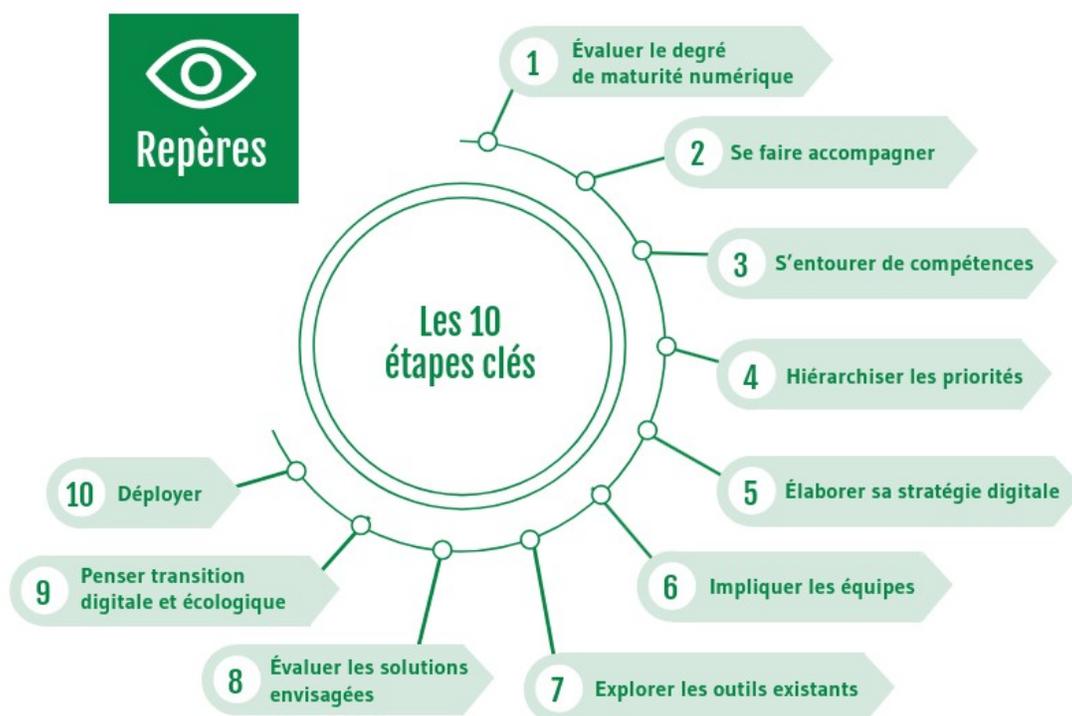
- **Mesure et évaluation**

Établir des indicateurs de performance clés (KPI) pour mesurer les progrès et l'impact de la transition numérique, et effectuer des évaluations régulières pour détecter les opportunités d'amélioration.

- **Adaptation continue**

La démarche de transition numérique est un processus continu. Il est important de rester à l'écoute des évolutions technologiques pour s'adapter et ajuster constamment la stratégie numérique de l'association.

En complément, nous vous partageons les [10 étapes essentielles à la réalisation de la transformation numérique des associations](#) que propose le site Associathèque :



Pour aller plus loin

- Article [Qu'est-ce que la transformation numérique ?](#) sur le site France Num (2023).
- Ebook [La transition numérique des associations en 10 étapes](#) par Associathèque.
- Etude [La transformation numérique : quels enjeux pour le développement des entreprises de l'ESS ?](#) par France Active (2019).
- Guide [10 questions sur la maîtrise des transformations numériques](#) par l'ANACT (2020).
- [Guide des repères clés pour mieux comprendre les termes & les enjeux de la transformation numérique pour les structures de l'ESS](#) par le Centre Ressources DLA Numérique (2022).
- Article [Transition numérique, une approche info-communicationnelle ?](#) par Manuel Zacklad, Sylvie P. Alemanno et Madjid Ihadjadene dans la revue ATIC (Approches Théoriques en Information-Communication) 2020/1 (N° 1), pages 1 à 7.

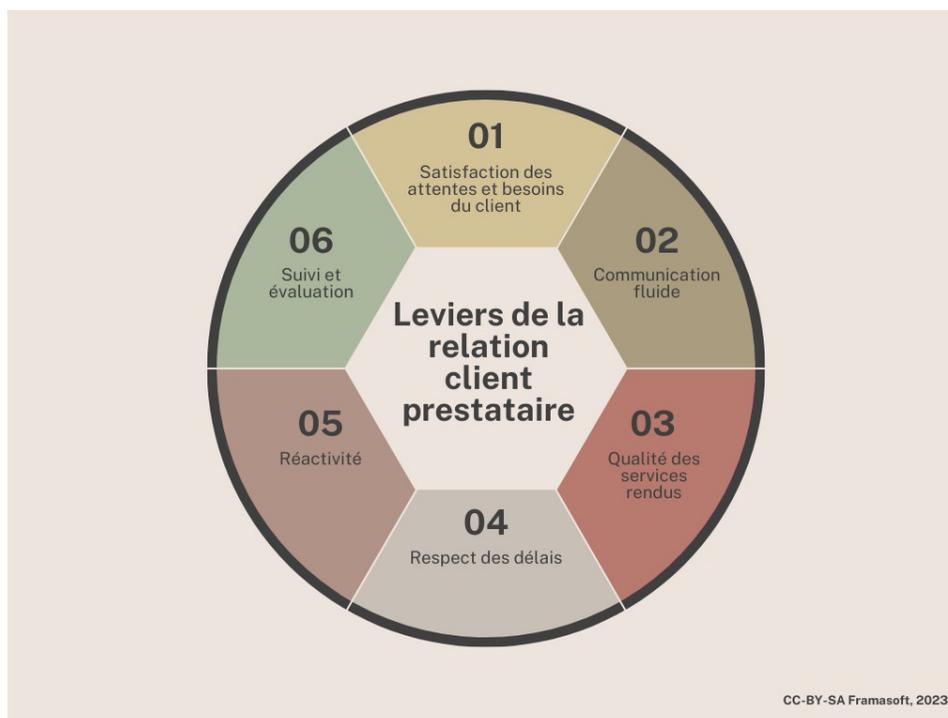
3.2 - Comprendre ce qui se joue dans la relation client / prestataire

Un processus d'accompagnement intègre deux parties prenantes : le demandeur ou client (dans notre contexte de référence, une association) et le prestataire en charge de cet accompagnement. Cette relation peut prendre différentes formes en fonction de l'accord ou du contrat qui les lie. Cependant, le fait d'accompagner une organisation dans une démarche de transition implique une relation durable où le prestataire agit en tant que partenaire stratégique et technique du client, offrant un soutien continu, des conseils et des solutions pour répondre aux besoins de ce dernier.

3.2.1 - Quel est l'intérêt pour une association de faire appel à un prestataire ?

Dans le contexte d'une démarche de transition numérique vers des outils éthiques, une association peut avoir plusieurs raisons de faire appel à un prestataire. La première est que le prestataire apporte une expertise spécialisée que l'association ne possède pas en interne. En effet, **les prestataires apportent une expérience acquise auprès de divers clients, ce qui permet au client de bénéficier de meilleures pratiques et de conseils stratégiques.** La seconde est que faire appel à un prestataire est souvent moins coûteux (en temps et en finances) que de recruter une personne en interne en charge de la démarche.

La relation client / prestataire repose sur la compréhension mutuelle, la qualité des services fournis, la communication, le respect des délais, la réactivité et le suivi. Comprendre ce qui se joue dans cette relation est crucial pour assurer la satisfaction des deux parties.



MOOC Développer une offre de services pour accompagner les associations dans leur transition numérique éthique

S03 - Instaurer un dialogue stratégique avec l'association

2024 CC-BY-SA Framasoft / Emancip'Asso

- **Satisfaction des attentes et besoins du client**

En général, le client engage un prestataire pour satisfaire ses besoins ou résoudre un problème spécifique. Le prestataire doit comprendre ces attentes et besoins pour proposer un accompagnement adapté. Très souvent, la demande exprimée ne révèle pas l'intégralité des besoins et il convient de questionner les sous-entendus de la demande.

- **Communication fluide**

Une bonne communication entre le client et le prestataire est essentielle pour éviter les malentendus et assurer une collaboration harmonieuse. Il est important d'établir et de maintenir une communication ouverte et transparente tout au long de la relation.

- **Qualité des services rendus**

Le prestataire doit fournir un service de qualité, conforme aux attentes du client. La qualité joue un rôle crucial dans la satisfaction du client et dans le maintien de la relation à long terme.

- **Respect des délais**

Le respect des délais est également un facteur important dans la relation client/prestataire. Les retards peuvent entraîner des désagréments pour le client et compromettre la confiance et la satisfaction.

- **Réactivité**

Le prestataire doit être réactif et disponible pour répondre aux besoins du client et résoudre d'éventuels problèmes rapidement. La réactivité témoigne de l'engagement du prestataire envers la satisfaction du client.

- **Suivi et évaluation**

Une fois la prestation réalisée, il est important d'évaluer la satisfaction du client et d'apporter les ajustements nécessaires. Un suivi régulier permet de maintenir la relation et d'identifier d'éventuelles opportunités d'amélioration.

En résumé, une bonne gestion de cette relation favorise la fidélisation du client et peut conduire à des opportunités de partenariats durables.

3.2.2 - Focus sur les modes de communication entre client et prestataire

Il est important de choisir des modes de communication appropriés aux besoins et préférences des deux parties. Afin de vous faire prendre conscience de l'impact que peuvent avoir ces choix dans la relation que vous aurez avec vos clients, réfléchissez à vos pratiques actuelles et comment vous pourriez les améliorer.

- **La communication verbale**

La communication verbale désigne l'utilisation de la parole et des mots pour transmettre des informations, des idées et des émotions entre individus. Elle implique l'interaction orale entre un émetteur (la personne qui communique) et un récepteur (la personne qui reçoit le message).

La communication verbale peut prendre plusieurs formes, telles que les conversations, les discours, les présentations, les discussions, les débats, les entretiens, etc. Elle est souvent considérée comme le moyen le plus courant et direct de communiquer avec les autres.

La communication verbale repose sur l'utilisation de la langue, qui peut varier en fonction de la culture, de la région et des individus. Cela comprend non seulement les mots utilisés, mais aussi la prononciation, l'accent, le ton de voix, le rythme et l'intensité. Ces éléments peuvent tous contribuer à façonner le sens et l'interprétation des messages.

La voix joue un rôle essentiel dans la communication verbale. Elle permet d'exprimer et de transmettre les émotions ressenties par l'émetteur du message, d'indiquer l'intention du locuteur et de mettre en valeur certains mots ou phrases importants. Une voix claire et bien articulée favorise la compréhension du message. Une voix faible, monotone ou mal articulée peut rendre le message difficile à comprendre. La voix peut avoir un impact sur la persuasion et l'influence du locuteur. Une voix persuasive, convaincante et captivante peut inciter l'auditeur à adhérer davantage au message tout comme une voix agréable à l'écoute peut susciter un sentiment d'attraction et de confiance envers le locuteur.

Si la communication verbale est essentielle dans notre vie quotidienne pour partager des informations, transmettre des instructions, exprimer nos opinions et nos sentiments, établir des relations sociales, elle peut aussi comporter des défis, notamment des problèmes de compréhension, des malentendus et des interprétations erronées.

En tant que prestataire, vous devrez être vigilant·e à avoir une expression verbale correcte afin de bien vous faire comprendre et confirmer votre positionnement d'expert·e. Vous véhiculerez ainsi une image positive.

- **La communication non-verbale**

La communication non-verbale fait référence aux messages et aux signaux que nous envoyons sans utiliser de mots. Elle comprend une vaste gamme de signes et de comportements tels que les expressions faciales, les gestes, la posture, la distance physique, le ton de la voix, le contact visuel, les signaux d'ouverture et de clôture, ainsi que d'autres signaux non verbaux. La communication non-verbale joue un rôle essentiel dans la transmission d'émotions, de sentiments, d'intentions et de significations, souvent de manière inconsciente.

Elle peut également compléter et renforcer le message verbal, en donnant des indices supplémentaires sur l'attitude, la crédibilité et l'intention de la personne qui communique. Par exemple, une personne qui parle avec un ton de voix monotone peut transmettre l'ennui ou le manque d'intérêt, même si ses mots sont positifs.

La communication non-verbale varie selon les cultures et peut avoir des significations différentes dans différents contextes. Par conséquent, il est important d'être conscient de ces différences et d'adapter notre communication non-verbale en conséquence, en tenant compte des normes et des attentes culturelles.

En tant que prestataire, vous devez être conscient·e que vos comportements et votre attitude seront, consciemment ou non, analysés par vos potentiels clients. La communication non-verbale étant souvent révélatrice de votre niveau de stress, soyez vigilant·es à ce que vous renvoyez afin ne pas impacter la création d'un lien de confiance avec vos clients.

- **La communication écrite**

La communication écrite est un moyen de communiquer des idées, des informations, des opinions, etc., en utilisant des mots écrits. Cela peut se faire à travers divers supports tels que des lettres, des courriels, des rapports, des notes, des messages sur les réseaux sociaux, des articles de presse, etc.

La communication écrite a plusieurs avantages. Tout d'abord, elle permet de conserver une trace permanente de ce qui a été communiqué. Cela facilite la référence future et permet de vérifier les informations si besoin est. De plus, elle permet de structurer ses pensées et de choisir ses mots avec soin, ce qui peut conduire à une communication plus claire et plus précise. Enfin, la communication écrite peut être transmise à distance et atteindre un large public, ce qui en fait un moyen efficace de diffusion de l'information.

Cependant, la communication écrite comporte également des limites et des défis. Il peut être difficile d'exprimer des nuances et des émotions par écrit, car les mots seuls peuvent parfois être ambigus ou être mal interprétés. De plus, ce mode de communication ne permet pas de recevoir immédiatement des réponses ou des clarifications, ce qui peut entraîner des délais dans la prise de décision ou la résolution de problèmes.

En tant que prestataire, vous devez vous assurer que votre communication écrite sera de qualité. Il est donc important que vous soyez attentif·ve à utiliser un langage clair et concis, organiser vos idées de manière logique, éviter les erreurs grammaticales et orthographiques, et adapter votre style/ton en conséquence.

- **La communication à distance**

Même s'il est fortement conseillé de communiquer le plus possible "en personne" avec vos clients, lors de réunions en présence, vous aurez aussi besoin de communiquer à distance (en synchrone et en asynchrone). Dans ce cadre, évitez d'imposer à vos interlocuteurices des outils dont iels ne seraient pas familiers. Très souvent, l'outil principal de communication asynchrone sera le mail. Mais pour simplifier la transmission d'informations à toutes les parties impliquées dans la démarche, il peut s'avérer pertinent de créer une *mailing list* dédiée. Pour les temps d'échange synchrone à distance, la pratique de la visioconférence semble la plus appropriée et est accessible au plus grand nombre.

La communication synchrone à distance comporte certaines limites dont il vous faut être conscient·e. Ainsi les problèmes techniques (interruptions de connexion, mauvaise qualité audio et vidéo, retards, etc.) peuvent entraver la communication fluide. De plus, les bruits de fond, les interruptions et les distractions autour de l'endroit où l'on se trouve peuvent nuire à la concentration et empêcher une communication efficace.

3.2.3 - Travailler sa posture en tant que prestataire

La posture stratégique détermine la position que vous, prestataire, vous allez adopter face à votre interlocuteur associatif en tant que potentiel accompagnant. Cette notion est assez subjective dans la mesure où la posture stratégique ne change pas la nature de l'offre mais l'état d'esprit dans lequel il se positionne.

Se positionner comme expert·e

Vous êtes expert dans votre domaine il s'agit de le faire savoir. Cela consiste à la fois à adopter le bon état d'esprit de celui qui sait, qui apporte une vraie valeur.

Se préparer avant un rendez-vous

Prenez le temps de vous préparer avant ce rendez-vous et de vous rappeler la bonne façon de l'aborder. Soyez conscient·e des atouts et des points forts de votre proposition et de la plus-value que vous apporterez à l'association.

Savoir dire non et passer la main

Il peut arriver que des associations vous demandent un service que vous ne proposez pas du tout. Au lieu de vous lancer dans quelque chose que vous ne maîtrisez pas et ainsi risquer de perdre du temps voire échouer, vous pouvez très bien proposer une mise en relation avec un autre acteur qui pourra répondre à leurs besoins.

Pour aller plus loin

- Article [Garantir une bonne relation client/prestataire](#) par Vanessa de Ponte (2019)
- Article [Bien communiquer avec ses clients : 8 techniques de communication indispensables](#) sur le site de Chrysalide Formations
- Guide [Les bonnes pratiques pour la visio-conférence](#), Zourit (2020)

3.3 - Le dialogue stratégique : définition et méthodologie

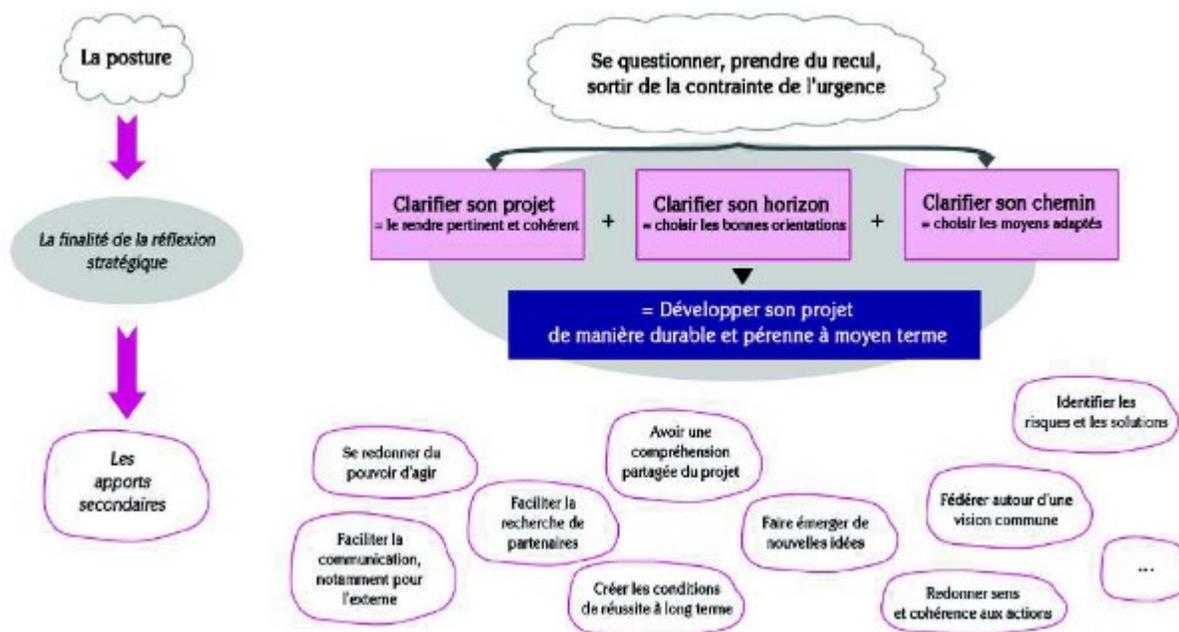
3.3.1 - La stratégie

Avant même de définir ce qu'est le dialogue stratégique, il nous a semblé nécessaire de rappeler ce que recoupe le terme de stratégie.

La stratégie regroupe l'**ensemble des actions et des décisions prises pour atteindre un objectif spécifique à long terme**, de manière optimale et adaptative face à un environnement changeant. Elle implique l'allocation des ressources disponibles, la sélection des opportunités, la définition des priorités et la mise en place d'un plan d'action coordonné.

La stratégie repose généralement sur une analyse approfondie de l'environnement, des forces internes et externes, des risques et des opportunités. Elle peut être élaborée à différents niveaux d'organisation, du niveau global au niveau opérationnel.

En résumé, **la stratégie vise à déterminer les meilleures voies à suivre pour répondre à des besoins spécifiques** en planifiant et en mettant en œuvre des actions cohérentes et coordonnées, tout en prenant en compte les contraintes et les opportunités de l'environnement.



La stratégie est souvent définie comme **l'art d'anticiper les transformations à venir**. Elle sert à guider et à orienter les décisions et actions d'une organisation.

3.3.2 - Le dialogue stratégique

Le dialogue stratégique peut être défini comme un **processus de communication structurée et intentionnelle entre des parties prenantes dans le but de résoudre des problèmes ou de parvenir à des accords mutuellement bénéfiques**. Il va au-delà des simples échanges d'informations et vise à permettre aux participant·es de comprendre les perspectives de chacun·e, de créer une vision commune et de coopérer pour atteindre des objectifs communs.

Le dialogue stratégique implique souvent l'utilisation de techniques de communication et de facilitation spécifiques pour encourager la participation égale, l'écoute active et l'établissement de relations de confiance. Il peut être utilisé dans divers domaines tels que la diplomatie, la résolution de conflits, la négociation commerciale ou la collaboration entre organisations.

Le dialogue stratégique permet donc de **mettre en commun les perspectives des différentes parties prenantes d'une organisation afin de partager une vision commune et de prioriser les actions à mettre en œuvre**.

Le dialogue stratégique : l'art de travailler ensemble.

William Isaacs

William Isaacs est un auteur et consultant en leadership et en pensée systémique. Il est connu pour son travail sur la théorie de la conversation dans les organisations et pour son livre *Dialogue and the Art of Thinking Together* (1999) qui explore l'importance du dialogue et de la collaboration dans la résolution des problèmes et la prise de décision. Isaacs a également travaillé comme professeur au Massachusetts Institute of Technology (MIT) et a cofondé le *Center for Organizational Learning*, une organisation qui se consacre à l'apprentissage organisationnel et à la transformation du leadership.

3.3.3 - Les différentes formes de dialogue avec les parties prenantes

Différentes formes de dialogue peuvent être utilisées pour favoriser la compréhension mutuelle, la prise de décisions collectives et la recherche de solutions communes. Dans le cadre d'une démarche de transition numérique éthique, il est fort possible que plusieurs formes de dialogue s'entremêlent. Afin que vous soyez en mesure d'identifier chacune d'entre elles, voire d'en proposer de nouvelles à l'organisation que vous accompagnez, voici une liste les explicitant.

Le dialogue bilatéral

C'est un **dialogue direct entre deux parties prenantes**. Il peut s'agir d'un échange informel entre les parties ou d'une rencontre formelle organisée pour discuter de problèmes spécifiques.

Le dialogue multilatéral

C'est un **dialogue impliquant plus de deux parties prenantes**. Il peut se dérouler sous forme de tables rondes, de conférences ou de réunions plénières, et vise à favoriser un échange d'informations, d'opinions et de perspectives entre différentes parties prenantes.

La consultation

La consultation est un **type de dialogue dans lequel une personne, ou un groupe de personnes, sollicite l'opinion, les conseils ou les suggestions d'autrui pour prendre une décision ou obtenir des informations**. Il s'agit d'un processus interactif où l'on recherche des points de vue ou des expertises externes pour éclairer sa propre réflexion.

La consultation se distingue d'autres types de dialogues par son caractère intentionnel et ciblé. Elle implique généralement une personne, appelée le consultant, qui cherche des avis spécifiques auprès de personnes qu'elle estime compétentes ou qualifiées dans un domaine donné. Cela peut prendre la forme d'un entretien individuel, d'un groupe de discussion, d'un sondage ou d'autres méthodes de collecte de feedback.

L'objectif de la consultation est de recueillir des informations et des opinions variées pour mieux comprendre une situation, élargir les perspectives et aboutir à une décision plus éclairée. Les résultats de la consultation peuvent être pris en compte dans la prise de décision finale, mais ils ne sont pas obligatoires. Cependant, une consultation réussie implique généralement la considération sérieuse des opinions exprimées. La consultation favorise également la transparence et l'engagement des différentes parties impliquées dans un processus décisionnel.

La concertation

La concertation est un **type de dialogue qui se caractérise par la participation active et équilibrée de toutes les parties prenantes concernées par un sujet donné**. Il s'agit d'un processus visant à résoudre des problèmes, prendre des décisions ou mettre en place des actions en favorisant la collaboration et la recherche de consensus entre les différentes parties impliquées.

La concertation se distingue d'autres formes de dialogue par son approche inclusive et participative, où chaque partie est invitée à exprimer son point de vue, à partager des informations, à écouter les autres et à rechercher des solutions communes. Elle vise à favoriser un climat de confiance et de respect mutuel afin de garantir une prise de décision ou une action collective plus solide et durable.

En impliquant activement toutes les parties prenantes dans la prise de décision ou la mise en place d'actions, en favorisant la collaboration, la recherche de consensus et l'établissement d'un climat de confiance, la concertation est le mode de dialogue qui permet de construire une vision, des objectifs, des actes, de la proximité.

La négociation

La négociation est un **type de dialogue qui vise à parvenir à un accord ou à résoudre un différend entre deux ou plusieurs parties, afin de satisfaire leurs intérêts et besoins respectifs**. Elle implique l'échange d'informations, d'opinions et de propositions, ainsi que la recherche de solutions et de compromis mutuellement acceptables.

La négociation se caractérise par un processus interactif où les parties tentent de persuader et d'influencer les autres, tout en essayant d'atteindre leurs propres objectifs. Elle nécessite des compétences en communication, en écoute active, en argumentation et en résolution de problèmes.

La négociation peut être formelle, structurée et guidée par des règles spécifiques, ou informelle, se déroulant de manière plus spontanée et adaptable.

Dans une négociation réussie, les parties parviennent à un accord mutuellement avantageux, préservent leur relation et évitent le recours à des mesures coercitives ou litigieuses. Cependant, il est important de noter que toutes les négociations ne se concluent pas nécessairement par un accord, et que certaines peuvent aboutir à une impasse ou à une absence de compromis.

La médiation

La médiation est un **type de dialogue structuré qui vise à faciliter la résolution de conflits entre deux parties en présence d'un·e médiateur·ice neutre et indépendant·e**. Elle vise à résoudre des conflits en favorisant la communication, la compréhension mutuelle et la recherche d'un accord satisfaisant pour toutes les parties impliquées.

La médiation repose sur les principes de neutralité, d'impartialité, de confidentialité et de volontariat. La médiateur·ice joue un rôle de facilitateur·ice en aidant les parties à exprimer leurs opinions, leurs besoins et leurs intérêts, tout en favorisant l'écoute active et le respect mutuel.

Au cours de la médiation, les parties sont encouragées à explorer différentes options de solution et à travailler ensemble pour parvenir à un accord mutuellement acceptable. Les personnes en charge de la médiation n'imposent pas de solution, mais aident les parties à trouver elles-mêmes des pistes de résolution.

La coopération

La coopération est un type de dialogue qui se réfère à la collaboration entre individus, groupes ou organisations dans le but de travailler ensemble pour atteindre un objectif commun. Il s'agit d'un **processus interactif où les parties impliquées mettent en commun leurs ressources, leurs connaissances et leurs compétences afin de résoudre un problème ou d'accomplir une tâche de manière participative**.

La coopération implique un engagement mutuel à contribuer de manière équitable, à écouter activement les idées et les perspectives des autres, à rechercher des compromis et à prendre des décisions collectives. Elle se fonde sur la confiance, la communication ouverte et le respect mutuel.

En favorisant l'émergence de discussions constructives et d'échanges d'idées où chaque partie est encouragée à s'exprimer librement et à contribuer activement à la résolution des problèmes, la coopération est un processus basé sur l'inclusion, l'écoute et l'apprentissage mutuel, dans lequel les divergences d'opinions sont perçues comme des opportunités pour stimuler la créativité et la prise de décision éclairée.

La codécision

Dans le cadre de la codécision, les parties prenantes concernées par la décision sont souvent invitées à participer activement au processus, à contribuer à l'élaboration de solutions, à discuter des différentes options et à évaluer leurs conséquences. **L'objectif est de parvenir à un consensus en identifiant et en intégrant les intérêts communs et les priorités de toutes les parties impliquées.**

La codécision est souvent utilisée dans les contextes où il est important de tenir compte de l'expertise, des diversités d'opinion et de l'impact potentiel des décisions sur un large éventail d'acteurs. Elle favorise la participation démocratique, la transparence, la confiance mutuelle et peut aboutir à des résultats plus durables et acceptés par tous les intéressés.

Quelles formes de dialogue mobiliser dans le contexte associatif ?

La concertation et la coopération conviennent généralement bien aux modes de fonctionnement des associations. Ces deux formes de dialogue sont à privilégier si on souhaite atteindre le plus grand impact possible.

Cependant, en tant que prestataire, il est fort possible que vous soyez souvent en situation de consultation. Soyez vigilant·es à ne pas être systématiquement dans cette forme de dialogue qui vous positionne comme sachant et vous rendra plus difficile le passage à d'autres formes de dialogue.

3.3.4 – Méthodologie pour accompagner un dialogue stratégique

Il existe plusieurs façons de créer un cadre efficace à la réalisation du dialogue stratégique, favorisant ainsi la collaboration, l'innovation et la prise de décisions informées et durables. L'accompagnement d'un dialogue stratégique nécessite une combinaison de compétences en communication, en facilitation et en analyse stratégique. Ces méthodes peuvent vous aider à créer un espace propice à la réflexion, à la prise de décision et à la mise en œuvre de stratégies efficaces.

Identifier les parties prenantes

La première étape est d'identifier toutes les personnes qui sont ou vont être impliquées dans la démarche. Dans le contexte associatif, les parties prenantes font référence à **toutes les personnes ou entités qui sont directement ou indirectement concernées par les actions de l'association.**

Effectuer une cartographie des parties prenantes permet d'identifier les différents acteurs impliqués, leurs intérêts, leurs positions et leur niveau d'influence. Cela peut inclure les membres de l'association, les bénévoles, les salarié·es, les partenaires financiers, les fournisseurs, les bénéficiaires des actions de l'association, les institutions publiques ou encore les médias. Cette cartographie vous aidera à comprendre les dynamiques de pouvoir et à faciliter la prise de décision.

Ces parties prenantes peuvent avoir des intérêts différents et des attentes spécifiques vis-à-vis de l'association. L'enjeu pour les dirigeant·es associatifs est donc de trouver la meilleure façon d'articuler et de mobiliser les différentes richesses humaines. Cette approche favorise la compréhension mutuelle, renforce les relations et contribue à la réalisation des objectifs de l'association.

Dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie numérique éthique, il conviendra d'identifier précisément différents types de personnes :

- **les enthousiastes** (ceux qui sont à l'origine du projet ou déjà convaincu·es par la démarche) ;
- **les passifs** (ceux qui trouvent la démarche intéressante, mais ne souhaitent pas s'y impliquer)
- **les réticents** (ceux qui sont méfiants par nature et qui s'inquiètent de l'impact que va avoir la transition)
- **les réfractaires** (ceux qui expriment une opposition ou une résistance à sa réalisation effective)

Il est important de reconnaître et de comprendre les raisons de la réticence d'une personne à l'égard de la démarche afin de pouvoir y faire face de manière appropriée. Celles-ci peuvent être de plusieurs ordres :

- Manque de compréhension

Une absence de vision claire quant aux objectifs, enjeux et bénéfices de la démarche qui génère de l'incompréhension.

- Crainte du changement

Certaines personnes sont réticentes au changement et préfèrent maintenir le statu quo plutôt que de s'engager dans une démarche qui perturbera leur confort ou leurs habitudes.

Cette phase du dialogue stratégique ne pourra avoir lieu que dans un environnement où les participant·es se sentent en confiance pour s'exprimer et partager leurs opinions. Encouragez l'ouverture d'esprit, la bienveillance et le respect mutuel. Favorisez une communication claire et efficace entre les parties prenantes. Cela peut inclure la rédaction de rapports, la préparation de présentations, la facilitation de réunions ou la création d'outils de communication visuelle.

Clarifier les objectifs du dialogue stratégique

Définissez clairement les objectifs du dialogue stratégique. Qu'est-ce que vous voulez exactement accomplir en engageant ce processus de dialogue ? En posant des questions pertinentes et stratégiques, vous pouvez aider à clarifier les objectifs, les enjeux et les priorités pour chaque partie prenante. Cela favorise une compréhension commune et une réflexion plus approfondie.

Pour cela, vous pouvez utiliser la **méthode d'analyse SWOT** (forces, faiblesses, opportunités et menaces) qui est très souvent utilisée pour évaluer la situation d'une organisation ou d'un projet. Elle peut être utile pour accompagner un dialogue stratégique en identifiant les points forts et les faiblesses internes, ainsi que les opportunités et les menaces externes. Cela permet de formuler des recommandations stratégiques pertinentes.



Se positionner comme facilitatrice

En vous positionnant comme facilitatrice, vous devez guider le processus de dialogue stratégique. Vous pouvez aider à créer un environnement propice à un dialogue stratégique en facilitant les échanges entre les différentes parties prenantes.

Impliquez toutes les participant·es dans le processus de dialogue. Encouragez-les à s'exprimer librement et à écouter attentivement les perspectives des autres. Utilisez des techniques de brainstorming, de discussion en petits groupes, de réflexion individuelle, etc. Pour diversifier vos techniques d'animation, n'hésitez pas à utiliser les [Métacartes Faire Ensemble](#) qui proposent des méthodes autour de 9 familles d'objectifs : se rencontrer, présenter, discuter, s'énergiser, s'aligner, réfléchir, décider, produire, évaluer.

Dans ce cadre, **l'écoute active** est une composante essentielle. Il s'agit d'écouter attentivement les différentes parties prenantes, en étant ouvert et attentif à leurs idées, leurs préoccupations et leurs besoins et de les intégrer dans le processus de changement. Cette technique consiste à écouter et se concentrer sur les propos de l'interlocuteurice puis de reformuler le discours pour s'assurer d'avoir bien compris le message transmis par tous les canaux de communication utilisés.

Pour pratiquer l'écoute active :

- adoptez une écoute sans jugement en mettant de côté vos biais ou points de vue ;
- entretenez une communication non verbale positive et ouverte (maintenez le contact visuel, penchez-vous en avant, etc.) ;
- reformulez et synthétisez ce que dit votre interlocuteurice pour vérifier que vous avez bien compris;
- posez des questions ouvertes pour en apprendre davantage.

Être facilitateur·ice implique aussi de **gérer les conflits éventuels**, de garantir que chacun·e ait la possibilité de s'exprimer et d'encourager la participation de toutes. Vous devez être neutre et impartial, capable de garder le groupe sur la bonne voie et de favoriser une participation équitable.

Si des désaccords ou des conflits surgissent pendant le dialogue, abordez-les de manière constructive et cherchez des solutions mutuellement acceptables. Utilisez des techniques de résolution de conflits telles que la recherche de consensus, la négociation, la recherche de compromis.

Structurer l'expression des besoins

Pour faire émerger et structurer les besoins, vous pouvez utiliser la **méthode QQQQCCP**.



Les lettres correspondent à différentes interrogations auxquelles il faut répondre :

- **Quoi ?** (Quel est le problème à résoudre ? Quel est l'objectif visé ?)
- **Qui ?** (Qui est concerné par le problème ? Qui est responsable de la résolution ?)
- **Où ?** (Où se situe le problème ? Où se trouve l'information nécessaire pour le résoudre ?)
- **Quand ?** (Quand le problème est-il apparu ? Quel est le délai pour le résoudre ?)
- **Comment ?** (Comment le problème peut-il être résolu ? Quelle méthode ou approche utiliser ?)
- **Combien ?** (Combien de ressources sont nécessaires pour résoudre le problème ? Combien de temps cela prendra-t-il ?)
- **Pourquoi ?** (Dans quels buts ? Quelle finalité ?)

En répondant à ces différentes questions, on peut faire émerger une vue d'ensemble de la démarche, identifier les personnes responsables, déterminer les différentes étapes à suivre, et évaluer les ressources nécessaires.

En fonction du contexte, vous pouvez aussi envisager la **modélisation de plusieurs scénarios** qui permettront à toutes les parties prenantes de bien appréhender les différents niveaux de transition possible. La modélisation de scénarios consiste à explorer différentes options stratégiques possibles en utilisant des outils comme les cartes mentales, les tableaux matriciels ou les diagrammes d'affinité. Cela permet de visualiser différentes perspectives et d'identifier les implications potentielles de chaque scénario.

Réaliser synthèse, suivi et évaluation

À la fin du dialogue stratégique, résumez les principaux points discutés et les idées générées. Identifiez les actions à entreprendre pour mettre en œuvre les décisions prises lors du dialogue. Assurez-vous que chaque participant·e a compris les prochaines étapes et les responsabilités associées.

Évaluez régulièrement les résultats du dialogue stratégique et ajustez le processus si nécessaire. Assurez-vous que les actions convenues sont mises en œuvre et surveillez les progrès réalisés.

Cette méthodologie fait écho au [Guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes](#) produit par le [Comité 21](#) qui synthétise 7 principes :



et qui propose de réaliser ce dialogue en 4 phases :

- phase 1 - [Incubation et planification interne](#)
- phase 2 - [Cadrage et conception](#)
- phase 3 - [Mise en œuvre et déploiement](#)
- phase 4 - [Évaluation et remise en jeu](#)

Pour aller plus loin

- Manuel [Le dialogue stratégique - communiquer en persuadant : techniques avancées de changement](#) par Giorgio Nardone et Alessandro Salvini. Editions Satas, 2012.
- Livre [La démarche d'accompagnement - Repères méthodologiques et ressources théoriques](#) par Maela Paul. Editions De Boeck Supérieur, 2020.

3.4 - Accompagnement au changement : postures et méthodes

Préparer la conduite du changement de façon méthodique est nécessaire pour toute démarche de transition numérique qui va mobiliser une diversité de parties prenantes et modifier en profondeur le fonctionnement de l'association. Cette phase de préparation est indispensable.

3.4.1 - Reconnaître les principales attitudes face au changement

Au sein d'une association, les attitudes individuelles face au changement seront différentes :

- selon la personnalité des intéressé·es ;
- selon leur fonction / statut dans la structure (bénévoles impliqué·es, dirigeant·es, salarié·es, simples membres, etc.).

Les principales attitudes face au changement sont :

- **La résistance au changement**

Certaines personnes sont réticentes à toute forme de changement et préfèrent maintenir le statu quo. Elles peuvent exprimer leur mécontentement, protester ou même saboter le processus de changement. Elles conçoivent le changement comme une agression extérieure, souvent personnifiée, à laquelle il s'agit de répondre de manière appropriée.

C'est à la préservation du confort personnel, des droits acquis, des situations individuelles que vise essentiellement la résistance au changement. Elle fait son lit de tous les conservatismes et les forces sont mobilisées pour tenter de figer les choses dans un état supposé préférable, celui d' « avant ».

- **Le déni face au changement**

Attitude fréquente qui consiste à se persuader que les choses doivent rester en l'état, le déni conduit à transformer la réalité, en ignorant tous les symptômes du changement. Il peut être intérieur (la personne parvient à se persuader que les choses restent en l'état) ou simplement social (la personne se comporte COMME SI rien ne changeait et essaye d'en convaincre ses pairs).

- **L'acceptation du changement**

Certaines personnes sont ouvertes au changement et l'acceptent facilement, en toute confiance. Elles sont prêtes à apprendre de nouvelles choses, à s'adapter et à s'engager dans le processus de changement.

- **La résignation face au changement**

La résignation est une attitude individuelle ou collective qui peut prendre différentes formes : maladie, burn-out, démotivation, démission... Les personnes se sentent dépassées et impuissantes. Les personnes résignées savent élaborer un discours relativiste, pour se persuader que finalement « *ce n'est pas si grave* » ou « *on devait s'y attendre* ». La résignation est une forme d'acceptation mais elle n'est accompagnée d'aucun sursaut. Pétrifié par sa peur, l'individu ne parvient pas à mobiliser ses forces adaptatives. Elle s'analyse comme une démission.

- **L'optimisme face au changement**

Certaines personnes voient le changement comme une opportunité d'amélioration. Elles sont optimistes quant aux résultats positifs qui en découleront et sont prêtes à relever les défis liés au changement.

- **Le scepticisme face au changement**

Certaines personnes adoptent une attitude sceptique à l'égard du changement. Elles remettent en question la nécessité ou la pertinence du changement et doutent de son efficacité.

- **La peur face au changement**

Certaines personnes ressentent de l'anxiété ou de la peur face au changement. Elles peuvent craindre l'inconnu, la perte de contrôle ou les conséquences négatives éventuelles du changement.

Il est important de noter que **ces attitudes peuvent varier en fonction des individus et des situations**. Certaines personnes peuvent adopter plusieurs attitudes différentes selon les circonstances. De plus, ces attitudes peuvent également évoluer au fil du temps à mesure que les individus acquièrent de l'expérience et de la confiance dans la gestion du changement.

3.4.2 - Postures à adopter pour accompagner le changement

Lorsqu'on souhaite accompagner un changement, il est recommandé d'adopter certaines postures, lesquelles contribueront à assurer une transition réussie pour toutes les parties prenantes impliquées.

Questionner ses propres représentations

C'est essentiel pour favoriser une posture d'accompagnateurice neutre et non-jugeant·e. En questionnant constamment ses propres représentations, l'accompagnateurice peut mieux saisir les besoins et les attentes des personnes qu'il accompagne, favoriser leur autonomie et respecter leur singularité. Voici quelques questions à se poser régulièrement :

- Quelles sont mes croyances ou préjugés qui pourraient influencer mon accompagnement ?
- Comment mes valeurs et mes expériences de vie impactent-elles ma manière d'accompagner ?
- Quels sont mes stéréotypes ou schémas de pensée qui pourraient biaiser ma compréhension de l'organisation ?

- Comment puis-je rester ouvert(e) à d'autres perspectives et remettre en question mes propres idées ?
- Dans quelles situations suis-je le plus susceptible d'être influencé(e) par mes propres représentations ?
- Comment puis-je développer ma capacité d'empathie et de compréhension en mettant de côté mes préjugés ?
- Comment puis-je intégrer une approche inclusive et respectueuse de la diversité dans mon accompagnement ?
- Comment puis-je actualiser mes connaissances et me former pour mieux comprendre les différentes réalités et cultures des personnes que j'accompagne ?

Communiquer de manière claire et transparente

Expliquez les raisons du changement, les objectifs et les avantages pour l'organisation. Assurez-vous d'informer l'ensemble des parties prenantes. Faites en sorte que les instances dirigeantes soient présentes et vous soutiennent pendant ces temps de communication.

Prendre le temps nécessaire

Il apparaît nécessaire de prévoir dans la démarche un temps de (re)mise en perspective, allégé des contraintes (notamment quotidiennes), pour mieux prendre du recul sur les impacts que ce changement appliquera. Une démarche de transition implique systématiquement des changements qui prennent du temps à se concrétiser. Il est donc essentiel de faire preuve de patience et de ne pas chercher des résultats instantanés. Il faut être prêt à investir de l'énergie et des efforts sur le long terme pour garantir une transition réussie.

Faire preuve d'empathie

Comprendre les émotions et les préoccupations des personnes affectées par le changement est important pour les accompagner efficacement. Faire preuve d'empathie permet de créer un climat de confiance et d'aider les individus à surmonter leurs difficultés. Remerciez et récompensez les parties prenantes pour leurs efforts et leurs réalisations liées au changement. Cela renforcera leur motivation et leur engagement.

Fournir du soutien et de la formation

Permettez que toutes les personnes impactées par le changement puissent acquérir les compétences nécessaires pour s'y adapter facilement. Soyez présent pour répondre à leurs questions et les soutenir tout au long du processus.

Gérer les résistances

Certaines personnes peuvent résister au changement par peur de l'inconnu ou parce qu'elles estiment que le changement menace leur statut ou leurs compétences. Identifiez les résistances potentielles et travaillez avec les personnes concernées pour les surmonter. Recadrer brutalement ces manifestations individuelles n'est pas une posture acceptable : vous devez accompagner les individus dans leur cheminement personnel face aux évolutions.

MOOC **Développer une offre de services pour accompagner les associations dans leur transition numérique éthique**

S03 - Instaurer un dialogue stratégique avec l'association

2024 CC-BY-SA Framasoft / Emancip'Asso

Pour aller plus loin

- Article [Conduite du changement](#) dans le Guide [RESOLU] - Réseaux éthiques et solutions ouvertes pour libérer vos usages (2020)
- Livre [Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, performance](#) de David Autissier, Jean-Michel Moutot. Dunod, 2023
- Livre [La boîte à outils de la Conduite du changement et de la transformation](#) par David Autissier, Jean-Michel Moutot, Kevin Johnson et Emily Métais-Wiersch. Dunod, 2022.