

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

S04 – Réaliser le diagnostic numérique d'une association

Objectif général : maîtriser la réalisation d'un diagnostic numérique au sein d'une association.

Objectifs pédagogiques

- A l'issue de cette séquence les participant·es sauront identifier les éléments et les étapes constitutives d'un diagnostic et les mettre en œuvre en lien avec les besoins d'une association.
- A l'issue de cette séquence, les participant·es reconnaîtront les ressources existantes et mobilisables et sauront les mobiliser de façon adaptée aux associations.

Introduction

« *Et tout commença par un diagnostic...* », dans la réalité cela n'est pas toujours le cas. Aussi indispensable qu'il soit à un projet de transformation, le diagnostic est souvent trop rapide, trop restreint, trop peu partagé alors qu'il constitue la **phase clé de clarification d'un projet de transformation**.

Il s'agit donc d'en comprendre à la fois la nature, les enjeux, le périmètre, les outils, les modalités de mise en œuvre, les méthodes et les outils pour en faire une première étape réussie – sans y perdre son énergie.

4.1 - Comprendre la nature et le périmètre d'un diagnostic et l'importance de sa mise en œuvre (*Quoi ? Pourquoi ?*)

4.1.1 - A quoi correspond un diagnostic ?

Le diagnostic permet de comprendre une situation, d'en analyser les différentes facettes pour prendre des mesures adaptées. Même si sa mise en œuvre s'inscrit dans une dynamique transformationnelle, le diagnostic correspond à une photo qui permet de réaliser un état des lieux multidimensionnel. En effet, dans l'état des lieux vont être objectivés les outils, les pratiques, les usages, les conditions de travail, le métier, la stratégie et la culture d'une organisation.

Les outils : quels outils matériels (collectifs et individuels), logiciels (métiers, applicatifs), services en ligne, réseaux sociaux, etc. sont présents dans l'association, mis à disposition (ou non) des membres et effectivement utilisés ?

Les grandes familles d'outils sont organisées autour de :

- la communication interne et externe,
- la relation avec les personnes adhérentes, usagères, etc. ,
- les outils de « production » (bureautique, création graphique ou vidéo, etc.),
- les outils de gestion administrative (comptabilité, facturation, gestion RH, gestion bénévolat, etc.),
- la gestion de projet (gestion des ressources, plannings, etc.),
- les outils collaboratifs,
- la logistique.



La construction d'une typologie adaptée peut faire l'objet de l'une des étapes du diagnostic.

Les pratiques : de quelles façons les personnes font ce qu'elles ont à faire ? Quelles sont leurs compétences numériques ? Quelles articulations entre les outils et les pratiques ?

Les usages : que font effectivement les personnes avec les outils existants ? Comment s'articulent pratiques individuelles et règles implicites et explicites ? Quelles sont les pratiques collaboratives ? Comment se construisent les interactions en interne et avec les différentes parties prenantes ?

Les conditions de travail : où et comment les personnes travaillent-elles ? Quelles sont les contraintes de travail ? Comment s'organise le travail entre salarié·es et bénévoles, le cas échéant ?

Le métier : en quoi consiste le métier des personnes dans la structure concernée ? Quels sont les enjeux individuels et collectifs pour pouvoir faire son métier ?

La stratégie : quels sont les objectifs visés par la structure et quels sont les moyens mis en œuvre pour y parvenir ?

La culture : quel est le système de valeurs et de représentations partagées de la structure ? Quelle est son histoire ? Quelles sont les modalités d'interaction, de « faire ensemble » ?

Si tous les éléments sont pris en compte, cela constituera une photo fournie de l'organisation, sans que cela ne soit toujours possible de creuser chacun des volets.

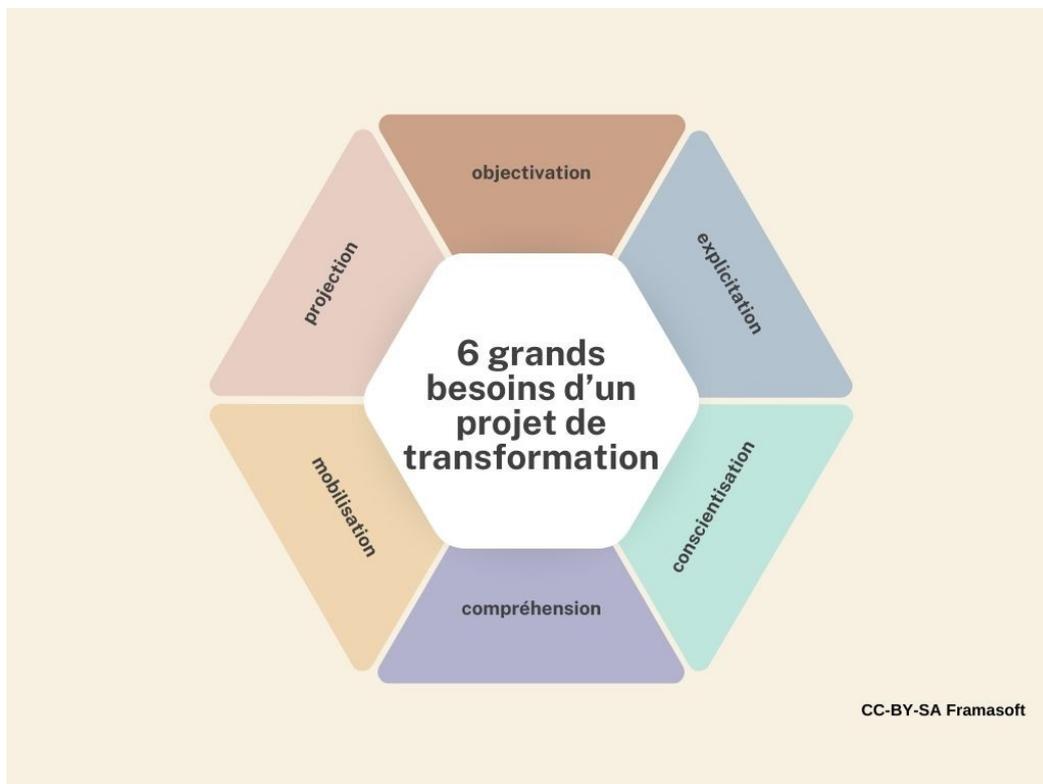
Le diagnostic peut également être appréhendé, dans une approche moins descriptive comme un **temps d'analyse partagée des enjeux, de l'organisation et du fonctionnement**, avec une identification la plus fine possible des « frottements », de ce qui est à transformer.

Ainsi, dans une dynamique collective, **le diagnostic va permettre d'analyser l'existant pour ensuite permettre une projection vers les transformations attendues**. L'état des lieux consolidé pendant le diagnostic est une phase essentielle pour dissocier l'existant du souhaitable.

Le diagnostic comporte également une dimension évaluative. A partir d'un regard objectivant sur l'existant, le diagnostic permet de partager « ce qui marche » et « ce qui marche moins bien », autant que d'identifier les forces et faiblesses de l'organisation par rapport à ses objectifs. Cette dimension, analysée sous un prisme collectif permet, à l'issue du diagnostic, de consolider la représentation partagée des transformations à faire advenir.

4.1.2 - Les raisons pour lesquelles le diagnostic est une étape clé de la transformation

L'étape du diagnostic répond à 6 grands besoins d'un projet de transformation : l'objectivation et l'explicitation, la conscientisation et la compréhension, la mobilisation et la projection.



- **Le besoin d'objectivation et d'explicitation** : un diagnostic permet d'ancrer de façon solide une représentation précise de la réalité, y compris en intégrant les subjectivités des perceptions individuelles. Cet ancrage constitue une base partagée, porteuse de sens, à laquelle il sera possible de se référer tout au long du processus de transformation. Cette objectivation permet de ne pas réinterroger la réalité des constats à faire, et ce tout au long du processus de changement. Le diagnostic devient ainsi une référence explicite.
- **Le besoin de conscientisation et de compréhension** : un diagnostic devrait permettre aux parties prenantes de transformer l'implicite en explicite. Cette transformation de « ce qui va ou ne va pas de soi » en éléments objectivés permet une conscientisation individuelle et collective des façons de faire et de comprendre les mécaniques à l'œuvre. Cette dimension du diagnostic contribue à consolider le pouvoir d'agir des personnes et du collectif en mettant en partage l'invisible.
- **Le besoin de mobilisation** est au cœur de toute transformation. Le diagnostic, s'il est effectivement mis en œuvre de façon à impliquer les parties prenantes, représente une opportunité clé de mobilisation. La phase de diagnostic soutient une appropriation des enjeux du changement et la capacité de chacun·e à se relier à ces enjeux.

- **Le besoin de projection** (c'est-à-dire le besoin de se projeter, d'imaginer un futur souhaitable) est, pendant la phase du diagnostic, canalisé et régulé pour permettre de dissocier ce qui est de ce qu'il serait souhaitable de faire advenir. Prendre en compte ce besoin pendant le diagnostic permet d'en faire un allié explicite.

4.1.3 - Périmètre du diagnostic

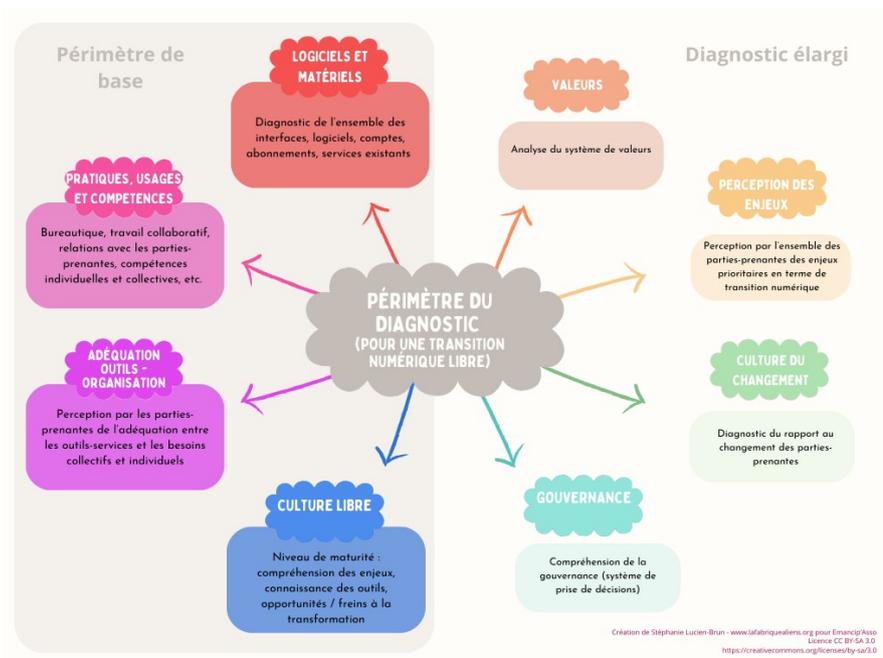
Jusqu'où aller dans le diagnostic ? La réponse à cette question fait partie des questions clés à se poser dans la préparation de la phase de diagnostic. Le champ de ce qu'il convient de diagnostiquer est à géométrie variable et à définir en fonction des enjeux du projet de transformation.

Les éléments constitutifs d'un diagnostic « de base » seront :

- les logiciels et matériels,
- les pratiques (bureautique, travail collaboratif, relations avec les parties prenantes, etc.), usages et compétences,
- la perception de l'adéquation des outils numériques à l'organisation,
- le niveau de maturité en culture libre.

Dans une perspective élargie le diagnostic intégrera :

- l'analyse du système de valeurs,
- la perception des enjeux prioritaires en termes de transition,
- le rapport au changement,
- la compréhension de la gouvernance (au sens de système de prise de décisions).



Cette définition du périmètre fait partie intégrante du choix de méthode et d'outil à mettre en œuvre et est à calibrer avec la structure. Il s'agit bien de prendre en compte ce qui doit l'être, de ne pas mobiliser de la ressource sur des éléments qui ne sont pas reliés aux transformations à faire advenir.

L'objectif est à la fois :

- de ne pas surdimensionner la démarche et ainsi de consommer l'énergie disponible uniquement sur cette phase, au risque d'induire une complexité décourageante ;
- de ne pas trop réduire la focale et passer à côté d'éléments clés qui permettraient de bien comprendre la situation à transformer.

Le périmètre du diagnostic est donc une construction volontaire, explicite, ajustée au périmètre des transformations à faire advenir.

4.2 - Organiser les conditions de mise en œuvre d'un diagnostic - en lien avec le projet de transition (Qui ? Où ? Quand ?)

4.2.1 - Les parties-prenantes d'un diagnostic (Qui ?)

Un diagnostic efficace est un diagnostic partagé ! S'il est restreint à un petit groupe de personnes il passe à côté des besoins de conscientisation et de mobilisation qui concernent l'ensemble des parties prenantes.

Cependant, afin qu'il puisse se réaliser dans une économie de ressources et une clarté de fonctionnement, il est possible de distinguer différents types d'acteur·ices.



- **Les « décisionnaires »** : ce sont les personnes qui seraient amenées à décider, voire trancher en dernière instance. Ces personnes portent la responsabilité de la démarche et la façon dont elle est partagée. Elles en garantissent le processus et les résultats. Elles ne sont pas forcément opérationnellement engagées dans la mise en œuvre mais tiennent la cohérence entre l'objet social de la structure et la place du diagnostic dans les transformations.

- **Les « personnes ressources »** : ce sont les personnes qui disposent d'informations, de données, de savoir-faire qui sont indispensables à la réalisation du diagnostic. Connaissance des outils, historique du système d'information, gestion d'équipe, etc. : les raisons d'être personne ressource sont multiples.
- **Les gestionnaires du changement** : ce sont les personnes qui sont identifiées à porter et mener le projet de transition. Elles sont engagées de façon opérationnelle, continue dans les actions à mener. Elles sont en lien avec les personnes décisionnaires et à même d'identifier les personnes ressources.

Il peut être pertinent de constituer un comité de pilotage ou un groupe projet qui permette, de façon souple, d'associer, a minima ces trois catégories de personnes afin de s'assurer de l'alignement de la démarche et de la consolidation d'une vision commune. La gouvernance d'un projet de transition est à aligner avec son ambition !

- **Les usager·es** : salariées, bénévoles, stagiaires, que ce soient des permanent·es ou des personnes impliquées de façon plus ponctuelle, les personnes usagères sont à penser en « sous-groupes » dont les réalités doivent être analysées, avec des priorités qui peuvent être différentes. Ces personnes sont au cœur du projet de transition et il y a un enjeu fort à les intégrer dans la mise en œuvre du diagnostic.
- **Les « bénéficiaires »** sont les personnes qui ont un intérêt aux activités menées par l'organisation – elles seront directement concernées par les résultats des transformations, que cela soit visible ou non pour elles.
- **Les partenaires** : que cela soit sur des projets ou actions communes, des partenaires institutionnels ou non, ces personnes ont certainement un regard à partager.

Toutes ces personnes ne sont pas à associer à chaque étape du diagnostic. En revanche, penser leur place dans la phase de diagnostic concourt à faire de celui-ci un acte fondateur de la transformation.

Pour que le diagnostic produise les effets escomptés, une attention particulière est à porter aux actions de communication, de sensibilisation et de consultation concernant chacune des parties prenantes.

4.2.2 - Les « espaces » d'un diagnostic (Où ?)

Les modalités de mise en œuvre d'un diagnostic sont d'une infinie diversité. Dans le choix ou la construction de la méthode, il peut être intéressant et important de prendre en compte les différents « espaces » du diagnostic – en lien avec les différentes parties prenantes. Selon la place qu'elles sont amenées à prendre dans le diagnostic, leurs habitudes de travail, leurs disponibilités horaires, leur proximité géographique, toute la palette des « lieux » peut être mobilisée.



Image by [政徳 吉田](#) from [Pixabay](#)

Afin de travailler les bons sujets aux bons endroits, les propositions peuvent se construire en gardant en tête quelques recommandations :

- **Les temps en présentiel synchrones sont précieux** (et coûteux en ressources humaines) – une attention très particulière doit être portée à leur organisation pour qu'ils représentent des espaces de production et de vécu intenses. Ils sont à privilégier pour des modalités qui impliquent une écoute « profonde » et une mise en synchronicité des personnes : entretiens qualitatifs, construction de convergences, identification de divergences, prise de décisions sur des enjeux forts, etc.
- **Les temps de travail synchrone en visio** peuvent être des substitutifs à ces temps mais, selon la culture de l'organisation, les pratiques et appétences ne produiront pas les mêmes effets. L'espace visio peut être très adapté à des phases informationnelles qui concernent un nombre important de personnes, mais est parfois plus complexe à animer pour du travail collaboratif.
- **Des vidéos courtes enregistrées** peuvent également nourrir les messages de communication, en permettant de diffuser des informations courtes autour du diagnostic : Pourquoi ? Qui ? Comment ? Appel à action, etc.
- **Les espaces asynchrones** (documents, pads, forums, formulaires, etc.) sont des espaces adaptés aux partages réflexifs individuels et aux descriptions, dans une perspective de construction collaborative ou non.
Exemple : Le travail de description d'une infrastructure a peu d'intérêt à être traité dans une réunion à 6 personnes, alors qu'il sera utilement complété en ligne par les 6 personnes concernées, après un travail en visio pour co-construire la trame avec les 2 ou 3 personnes directement engagées dans la mise en œuvre du diagnostic.

- **Les choix doivent être visibles, lisibles et compréhensibles** pour les personnes mobilisées dans le cadre du diagnostic. Ces choix concourent à donner du sens à la démarche et à en clarifier le déroulé.
- **Les « espaces » ont intérêt à ne pas être trop nombreux** pour que l'envie de contribution et de participation ne s'égaré pas en route.
- **Un « espace » est lié** à une intention (consultation, délibération, décision) – un objectif (collecter, analyser, etc.) – une cible identifiée, ceci afin de permettre aux personnes engagées de se sentir effectivement concernées.

4.2.3 - Les « temps » d'un diagnostic (*Quand ?*)

En théorie le diagnostic est la première étape d'un projet de transformation numérique. Et, étalé dans le temps, sa durée permet consultation élargie, conscientisation partagée et maturation collective. En pratique, le diagnostic arrive souvent « un peu tard », et le temps à y consacrer est court pour impliquer les parties prenantes. Les temporalités du diagnostic sont plus souvent bousculées que bien posées.

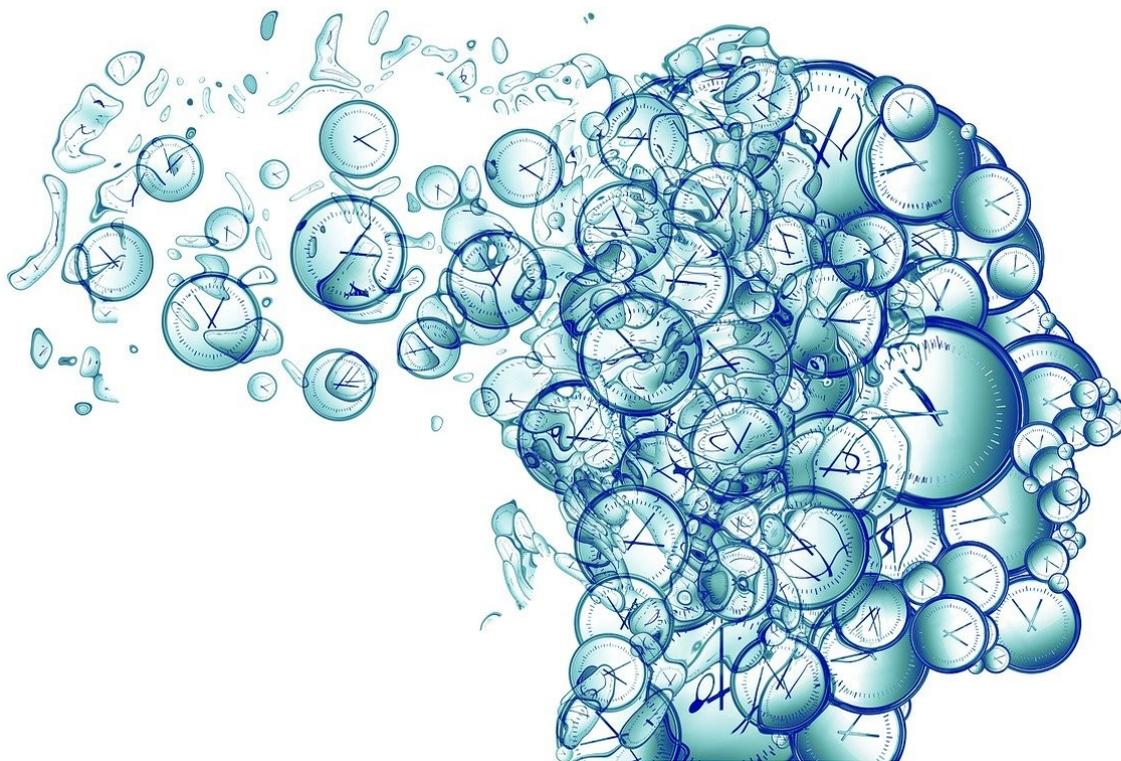


Image by [Gerd Altmann](#) from [Pixabay](#)

Les aspects essentiels à prendre en compte :

- Mieux vaut «repartir en arrière » pour consolider une base de compréhension solide que se laisser happer par l'urgence d'avancer à tout prix. Amorcer une transformation conséquente sans avoir posé des bases partagées représente un risque majeur dans le projet de transformation – en passant simplement à côté de la réalité des enjeux, des besoins et de la vision partagée sur la direction à prendre.
- Le diagnostic et sa mise en œuvre impliquent un travail constant d'explicitation du sens des pratiques et des usages. Et c'est ce sens-là qui pourra effectivement porter les parties prenantes. Ce temps d'explicitation peut être plus ou moins long, détaillé, profond. Il n'est cependant pas incompressible et ne peut se réduire à des descriptions d'outils ou des cartographies d'écosystèmes informationnels.
- Les questions soulevées pendant le diagnostic sont un temps à décorrélérer des réponses techniques apportées au besoin. **Le diagnostic est le temps de mise à plat des usages, des besoins d'évolution, pas celui du choix des outils.** Même si la phase de diagnostic peut être accompagnée de temps de sensibilisation, de découverte ou de tests d'outils.
- Le temps du diagnostic peut être pensé comme le temps d'un projet et ses différentes phases : formuler les enjeux du diagnostic, circonscrire ses objectifs et les expliciter, identifier les parties prenantes et leurs rôles, choisir les méthodes adaptées, décider des livrables pertinents et de leurs modes de diffusion, et activer les actions de communication pertinentes en fonction des phases et des cibles. Le diagnostic devient ainsi une phase clé d'un projet de transformation, qui permet, même si arrivé un peu tard, de rassembler des éléments fondamentaux clairs et une vision partagée, dans des temporalités bien définies et identifiées.

4.3 - Les méthodes et outils de diagnostic (Comment ?)

Les outils et méthodes sont d'une grande diversité. La difficulté va donc être de trouver ce qui est adapté à la fois aux réalités de la structure concernée, aux ressources disponibles (temps, ressources humaines) et aux enjeux du diagnostic.

Il est possible de trouver des outils de diagnostic « clés en main », à utiliser en tant que tel ou à combiner avec des outils et méthodes « à sa main ».

4.3.1 - Des outils de diagnostic « clés en main »

Ces outils présentent un certain nombre d'avantages :

- Ils permettent de ne pas « réinventer le fil à couper le beurre » et de ne pas passer un temps conséquent dans la fabrication de ses propres outils.
- Ils s'appuient sur l'expérience de structures actives dans l'accompagnement de structures associatives ou entrepreneuriales.
- Ils soutiennent la mise à plat d'un certain nombre d'éléments de base à partir desquels, de façon plus approfondie il sera possible de développer certains aspects.
- Ils peuvent constituer un très bon support à une action de sensibilisation sur ce qu'est un diagnostic, afin de travailler une méthode plus complète et connectée aux réalités de l'association.

Activité - Analyse de trois différents outils de diagnostic

Cette activité vous permettra à travers une analyse comparée de :

- repérer les éléments constitutifs de 3 diagnostics « tout en un » ;
- identifier les apports possibles, dans vos pratiques, de ces diagnostics ;
- repérer les manques éventuels, dans le cadre d'accompagnements liés aux transitions vers le libre.

Pour réaliser cette activité, vous pouvez :

1. Télécharger la [grille d'analyse vierge](#) (pour l'imprimer ou l'utiliser sur votre poste).

2. Vous rendre sur les sites des trois outils de diagnostic :

- L'outil d'auto-diagnostic numérique proposé par Uniformation : <https://www.uniformation.fr/entreprise/outils/auto-diagnostic-numerique/questionnaire>
- Le questionnaire de diagnostic numérique proposé par Solidatech : <https://diagnostic-numerique.solidatech.fr/>
- L'outil pour évaluer ses pratiques numériques proposé par Animafac : <https://lequartier.animafac.net/kits-de-campagne/evaluer-ses-pratiques-numeriques>

3. Tester chacun de ces outils en remplissant la grille d'analyse fournie.
4. Prendre un moment pour faire « votre » bilan de cette analyse et ce que vous en reprenez.
5. Partager votre bilan avec les autres apprenant·es sur le [forum dédié](#).

Pour conclure cette activité, vous pouvez consulter une [grille d'analyse complétée](#) par les personnes ayant participé à la semaine de formation Emancip'Asso qui s'est tenue en janvier 2023 à Paris. Les réponses y sont donc forcément subjectives.

Cette analyse comparée permet de faire ressortir quelques points clés :

- Le champ des éléments qu'il est possible de prendre en compte dans le cadre d'un diagnostic peut être plus ou moins vaste.
- Les modalités de réponses sont centrées sur des approches plutôt individuelles.
- Les approches globales facilitent le repérage de grandes tendances, qui ouvrent le champ à des investigations plus précises.
- Tout diagnostic « clé en main » repose sur des « hypothèses » formulées par les personnes qui ont conçu celui-ci : des éléments à valider/invalidier pour positionner les réponses sur des axes. Ces hypothèses sont nourries de représentations qu'il est intéressant de déconstruire pour comprendre ce que « révèle » le diagnostic. En effet, dans une approche émancipatrice, un outil de diagnostic devrait permettre conscientisation et émancipation. Des résultats liés à des hypothèses initiales non cohérentes avec l'objet social ou/et les valeurs de la structure peuvent générer des inquiétudes. Il s'agit donc de repérer, voir d'interroger les présupposés constitutifs du diagnostic.
- Ces outils sont une base existante qui peut servir de façon efficace pour entrer dans la réalité d'un diagnostic, sensibiliser au fait que le diagnostic ne repose jamais sur une analyse exclusive d'outils, ouvrir des pistes de réflexion.
- Ces outils sont centrés sur des points liés à la culture numérique des organisations et ont tout intérêt à être complétés par des éléments descriptifs, analytiques et contributifs plus conséquents.
- Ces outils portent essentiellement sur des points de « maturité numérique » des organisations plus que sur des points d'analyse précise de l'écosystème informationnel et collaboratif des organisations.
- Les questions environnementales ou liées aux modèles socio-économiques sont peu présentes dans ces outils clés en main.

4.3.2 - Des outils « à sa main »

Les outils « à sa main » sont ceux qui vont être mobilisés en fonction de l'organisation concernée, de ses enjeux de transformation, de la temporalité, des parties prenantes, de la culture organisationnelle, etc.

Le choix de la méthode de diagnostic et donc des outils mobilisés permet d'affiner les hypothèses de diagnostic et de valider les champs à explorer. En effet ce ne sont pas les méthodes et outils qui vont déterminer le déroulé du diagnostic. C'est d'abord en élaborant le sens du diagnostic (Pourquoi ? Quoi ?) qui va pouvoir définir la méthode (avec Qui ? Quand ? Où ? Comment ?) et donc les outils à mobiliser.

Il ne s'agit pas non plus de « tout réinventer ». En effet il existe des méthodes et outils de diagnostic éprouvés, présentés ici, qu'il est possible de combiner à sa main, pour soutenir une cohérence.

Fabrice Noël mène une activité d'accompagnement de structures associatives et nous a partagé une [check-list](#) qui lui permet de construire une approche contextualisée de cet accompagnement.

Neil, de l'association [La Contre-Voie](#), a suivi la formation de janvier 2023 et a, en s'inspirant des outils "clés en main" analysés, créé sa propre [grille pour réaliser des diagnostics de pratiques numériques](#).

4.3.3 - Descriptif / quanti / quali

Trois grandes familles d'outils peuvent être distinguées :

- **les outils descriptifs** (cartographie, recensement), de mise à plat ;
- **les outils quantitatifs** (sondages, questionnaires) pour travailler sur de la donnée « quantifiable » ;
- **les outils qualitatifs** (observations, entretiens) pour qualifier la réalité de façon plus incarnée et fine.

Le choix de la méthode va permettre de :

- Combiner les trois familles, en trouvant la juste adéquation entre « ce que l'on veut capter » et les méthodes et outils les plus adaptés.
Par exemple, construire un questionnaire quantitatif complexe pour interroger 10 personnes n'aura que peu de sens alors que 1 ou 2 entretiens collectifs peuvent permettre de collecter le matériau souhaité. En revanche pour 100 personnes cela peut prendre sens.
- Faire des choix conscients afin d'éviter des redondances, passer à coté de sujets clés – ceci dans une économie de ressources et de moyens.
Par exemple, aborder des sujets sous une forme d'investigation et réitérer une investigation très similaire sous une autre forme, avec les mêmes parties prenantes.

- Permettre de penser le lien entre méthode de captation – résultats attendus et usages des livrables - et les enjeux de communication autour du diagnostic.

Par exemple, il peut être plus facile de partager des résultats collectifs et anonymes de questionnaires que des comptes-rendus d'entretiens qualitatifs. Ce type d'entretiens reposant le plus souvent sur un postulat de libre expression et confidentialité peu compatible avec de la diffusion élargie.

4.3.4 – Les principaux outils

1. Les outils qualitatifs

Les méthodes et outils qualitatifs contribuent à qualifier de façon enrichie une réalité. Ils permettent d'objectiver des situations partagées, au-delà des perceptions individuelles, tout en les prenant en compte. Dans le cadre d'un diagnostic, il sera possible de mobiliser deux type d'outils : les entretiens collectifs et les entretiens individuels.

- **Les entretiens collectifs**

Ces entretiens vont permettre de façon incarnée d'identifier des aspects qualitatifs difficilement captables via des questionnaires auto-déclaratifs. Ils vont soutenir des partages de représentations, faciliter l'identification de points de convergence/divergence. Ce type d'entretiens, dans le cadre du diagnostic, permet de faire émerger les prémices d'une conscientisation collective.

Ces entretiens peuvent se mener sous une multiplicité de formats possibles, décrits et documentés et à adapter au regard de la méthodologie globale :

- **Atelier « personas »** : s'appuyant sur la méthode de design du même nom, ils vont permettre de qualifier les réalités des différentes parties prenantes. Cette méthode doit être simplifiée et adaptée pour s'ancrer dans le réel plus que dans une projection.
Pour comprendre la méthode initiale : <https://www.usabilis.com/persona-ux-design/>
- **L'« entretien collectif »** permet de façon rapide, efficace et partagée de consolider des bases de constats dans un groupe de 6 à 15 personnes.
Cette méthode est documentée par le réseau Animacoop : <https://interpole.xyz/?TechFor#checkboxListeUsageAnim=9>

Interpole Accueil Formats d'animation Outils numériques Notions, trucs et astuces Récits d'expériences Ma boîte à outils

Dessiner pour partager ses représentations... et voir le fonctionnement du oueb

Filter par nombre de participants

Les contributeurs

Entretien Collectif

Permet d'amorcer des discussions et d'échanger sur nos représentations

Objectif

- Réfléchir ensemble et débloquer une situation
- (co)-produire
- Poser le cadre et l'intention

Type d'outil

- Processus de gouvernance
- Animation de groupe

Taille du groupe

- De 6 à 12 personnes
- De 13 à 30 personnes

Durée

- 30 à 60 min
- 60 à 120 min

Faisable à distance ?
Ca s'adapte bien à distance

Résumé du déroulé (500 caractères)
Cette méthode permet de recueillir les représentations individuelles et collectives au sein d'un groupe. Via des post-it, les participant-e-s répondent individuellement à des questions. On forme ensuite des sous-groupes : toutes les réponses liées à une question sont collectées et un sous-groupe se charge de les trier, analyser, discuter... et restitue aux autres groupes.

- **Une séquence « Speedboat »** : méthode utilisée à la fois pour des phases de projection et de bilan, elle peut également permettre, en passant par un schéma visuel de se focaliser sur « ce qui marche – ce qui ne marche pas trop », « ce qui facilite – ce qui menace », tout en définissant une vision partagée. Cette méthode a été précisément décrite par l'Agence Régionale d'investissement et d'innovation de la région Réunion « Osons la réunion » parmi un ensemble d'autres méthodes : http://www.innovonslareunion.com/fileadmin/user_upload/outils_pratiques/Fiche_Speedboat.pdf

LE SPEEDBOAT

CONSTRUIRE SA STRATÉGIE
GÉRER SON PROJET

CET OUTIL EST :
Facile :
Ludique :
Efficace :
Visuel :

IL SERT À :

- Partager une vision pour le démarrage d'un projet
- Identifier les leviers et freins d'un projet
- Dresser le bilan d'un projet déjà réalisé (mode rétrospectif)
- Conduire un processus d'amélioration continue

NOTRE AVIS :
« Cet outil paraît plus simple qu'il n'y paraît. Il est important de bien expliciter et donner les consignes. Ne pas hésiter à prendre un exemple et décliner les composantes du Speedboat en groupe. Le point fort : l'aspect visuel libère la prise de parole même des plus introvertis. »

VIDÉOS TECHNIQUES & TEMPS DE LECTURE :
• SpeedBoat Par X. Kama (05:41 min)
<https://youtu.be/GUJWFJCLZVI>

DESCRIPTION DE L'OUTIL :
Le Speedboat est un outil qui utilise la métaphore d'un bateau qui navigue vers une île dans le but de symboliser et de décrire l'état d'avancement d'un projet vers un objectif.
Il s'utilise soit en démarrage de projet pour partager une vision et anticiper sa mise en œuvre, soit en cours ou fin de projet pour un bilan ou une rétrospective.
Grâce à son format visuel, il permet à une équipe-projet de réfléchir collectivement sur 4 voire 8 items : selon votre objectif, toutes ou parties des composantes de l'outil peuvent être utilisées. Une version basique en 4 items (en soulignant) et plus complète en 8 items sont proposées :

- 1/ **Le bateau** : c'est le projet, l'équipe, la structure.
- 2/ **L'île** : il s'agit des objectifs à atteindre, de la vision, des livrables.
- 3/ **Les voiles** : ce sont les forces et ressources internes porteur du bateau.
- 4/ **Les ancres** : elles représentent ce qui ralentit le bateau, les freins internes à résoudre.
- 5/ **La malle dans le bateau** : symbolise ce qui ralentit mais qui peut être délesté, éliminé rapidement.
- 6/ **Les vents favorables** : ce sont les opportunités, les forces, les ressources externes qui dans l'environnement peuvent contribuer à atteindre le but fixé.
- 7/ **Le rocher ou les courants contraires** : il s'agit des risques futurs, freins externes (obstacles à venir qu'il faudra contourner ou surmonter).
- 8/ **Le soleil** : représente les axes, les points qui se sont bien déroulés, les bonnes surprises.

Une fois que tous les items sont listés, identifiés, il convient de les prioriser (vote) pour une synthèse. Selon vos objectifs, vous pouvez ensuite mettre en œuvre les actions pour : éviter les écueils pour les prochains projets ou bien partir en créativité pour résoudre les problèmes.

- **Un travail collectif d'analyse des circuits de flux d'informations** pour comprendre les pratiques et usages au sein de l'organisation. Réalisé sur papier (format « paperboard ») pour identifier les axes de circulation explicites et implicites, prescrits et réels, les points de passage, voir de blocages. Cette réflexion peut aussi être menée via des supports numériques.

Une ressource pour comprendre ces diagrammes de flux :

<https://www.lucidchart.com/pages/fr/diagramme-de-flux-de-donnees> et en solution libre <https://excalidraw.com/> permet un travail collaboratif en ligne.

Il serait vain (voire impossible) et chronophage de tout cartographier, cependant l'analyse de deux ou trois situations phares permet d'expliciter ce qui est prescrit, induit et non dit dans la mise en œuvre des flux.

- **Les entretiens individuels**

Parce que très qualitatifs et chronophages (conception, organisation, déroulement, analyse de contenus qualitatifs), l'usage de ces entretiens est à manier avec discernement. Ils peuvent considérablement alourdir la mise en œuvre d'un diagnostic et impliquent une maîtrise fine de leur mise en œuvre.

Ce type d'entretien peut être mobilisé pour creuser des sujets (enjeux organisationnels complexes, problèmes « métiers », positionnement politique) avec des personnes ressources-clés qui détiennent une influence, des savoir-faire, une place décisionnelle (entre autres) qu'il est important d'objectiver de façon circonstanciée.

Pour en savoir plus sur comment mener ce type d'entretien, consultez [la fiche synthétique](#) que nous avons préparé.

- **5 principes de base pour du qualitatif vraiment qualitatif**



Quelle que soit la méthode, dans le cadre d'entretiens, en ligne ou hors-ligne, quelques principes de base permettent de soutenir des expressions riches et sincères :

1. Clarifier et expliciter les intentions de l'exploration interrogative - pourquoi les explorations interrogatives ont lieu, comment seront traitées les réponses, quel est le cadre d'anonymisation des réponses, de confidentialité éventuelle ?
2. Circonscrire son champ d'exploration pour ne pas « partir dans tous les sens » et passer à côté des sujets qui comptent vraiment. Cela implique de définir des sujets prioritaires, des thèmes précis.
3. Tenter au maximum dans les formulations de questions / consignes / relances de ne pas induire de réponses : il s'agit de neutraliser les formulations, de ne pas « suggérer » le champ de réponses adaptées, le type de réponses « conformes », etc.
4. Abaisser le seuil à la participation : faciliter la vie des personnes que l'on souhaite engager en proposant des modalités adaptées à leurs usages et pratiques, cohérentes avec la culture organisationnelle. Des approches un peu « décalées » peuvent être génératrices d'expression enrichie, à condition d'être bien comprises/vécues.
5. Ne pas porter de jugement sur ce que formulent les personnes interrogées – ni pendant la collecte, les ateliers, ni pendant les phases de restitution. Cela implique de ne pas « discuter » ce que disent, écrivent les personnes, en tous les cas pas dans la phase d'exploration-interrogation.

2. Les outils quantitatifs

Les outils quantitatifs sont ceux qui vont permettre de générer et traiter des informations quantitatives. Elles peuvent être d'ordre très différents et sont à employer pour éclairer certains aspects du diagnostic :

- questionnaire adressé à un nombre important de personnes,
- quantification du matériel, du nombre d'utilisatrices,
- données de connexion à des solutions en ligne,
- quantification des messages échangés en interne – externe,
- statistiques sur la quantité de données, de comptes, etc.,
- etc.

Ces données peuvent enrichir ou servir de base à des analyses qualitatives.



Image by [Mohamed Hassan](#) from [Pixabay](#)

Les questionnaires en ligne – du quantitatif... qualitatif !

Les questionnaires en ligne sont souvent perçus comme « la méthode pratique » et facile à mettre en œuvre. Cependant ils demandent un travail conséquent de réflexion et de conception, puis d'analyse des données. Les intentions du questionnaire doivent donc être claires et explicites afin de permettre aux personnes ciblées de se situer dans la démarche et le type de réponses attendues.

De façon générale, il est judicieux de partager le résultat de ce type de questionnaire avec l'ensemble des personnes répondantes – ou à minima une synthèse des principaux résultats.

Dans la conception de ces questionnaires les enjeux vont être :

- de clarifier ce que l'on cherche à interroger pour construire une approche lisible du côté des personnes amenées à répondre ;
- de privilégier des réponses fermées, avec commentaires possibles pour permettre un traitement effectif des réponses et ne pas perdre les personnes engagées ;
- d'utiliser éventuellement des questions filtres pour ne pas amener des personnes sur des questions qui ne les concernent pas ;
- de neutraliser les projections et les jugements de valeur pour ne pas induire des réponses socialement acceptables. Toutes les réponses doivent avoir la même valeur.

Du point de vue des personnes répondantes il est important :

- de ne pas dépasser 10 minutes de temps de réponses, sous peine de décourager les réponses - des choix sont donc nécessaires ;
- de permettre aux personnes de visualiser l'ensemble de leurs réponses avant l'envoi définitif.

La production du questionnaire implique :

- Une phase de test du questionnaire qui permet d'éprouver la clarté et la compréhension des questions, le non oubli d'items clés, les vérifications orthographiques-syntaxiques, le choix des modalités de réponses (boutons radios, questions à choix multiples, etc.), le fonctionnement technique du questionnaire, etc. Cette phase est essentielle car une fois lancée aucune modification ne peut être faite sous peine de fausser fortement la valeur des données collectées.
- Des essais sur le traitement des données collectées pour confirmer la pertinence des choix faits dans leur collecte.

Les points d'attention soulignés pour les outils qualitatifs sont également à prendre en compte dans l'élaboration des questionnaires.

3. Les outils « descriptifs »

Ces outils descriptifs peuvent être de nature et de forme très variées – en lien avec la réalité qui est décrite :

- **Cartographies du système d'information**

Ces cartographies, qui vont décrire les éléments constitutifs du système d'information et leurs connexions, peuvent être réalisées via des outils tels que draw.io ou [penpot](https://penpot.io).

Dans ce type de cartographie, il s'agira moins de construire une représentation très détaillée et qui aurait du sens pour des personnes en charge de la maintenance du système d'information. Mais de permettre aux parties prenantes de se représenter l'organisation existante et de pouvoir se retrouver dans une représentation partagée des principaux éléments du système d'information.

- **Recensement descriptif des logiciels et applications utilisés**

La dimension descriptive peut être complétée par des éléments qualitatifs qui permettront de comprendre l'historique et l'étendue des usages, la réalité des usages, les redondances entre services/logiciels, etc.

Par ailleurs le diagnostic mobilisera également des documents « de contexte » : statuts, rapports d'activités, comptes-rendus de temps de travail dédiés aux sujets informationnels, etc. Ces éléments permettent de renforcer la compréhension de l'écosystème de l'organisation.

Pour aller plus loin

- Ressources pédagogiques sélectionnées par l'association [Libère ton ordi](#) pour creuser les questions éthiques, dont certaines sont mobilisables dans le cadre d'un diagnostic.
- Manuel [Les méthodes qualitatives](#) par Sophie Alami, Dominique Desjeux et Isabelle Garabuau-Moussaoui, PUF / Que Sais-je ? (2019)
- Livre [Les techniques d'enquête en sciences sociales](#) par Nicole Berthier, Armand Colin (2023)
- Livre [Le Questionnaire](#) par François De Singly, Armand Colin (2020).
- Fiche [Comment concevoir un questionnaire](#) sur le site WikiHow.
- Guide [Cartographie du système d'information : élaboration en 5 étapes](#) par l'ANSSI (2018).

4.4 - Les ressources affectées au diagnostic (Combien ?)

4.4.1 - Comment calculer le coût d'un diagnostic ?

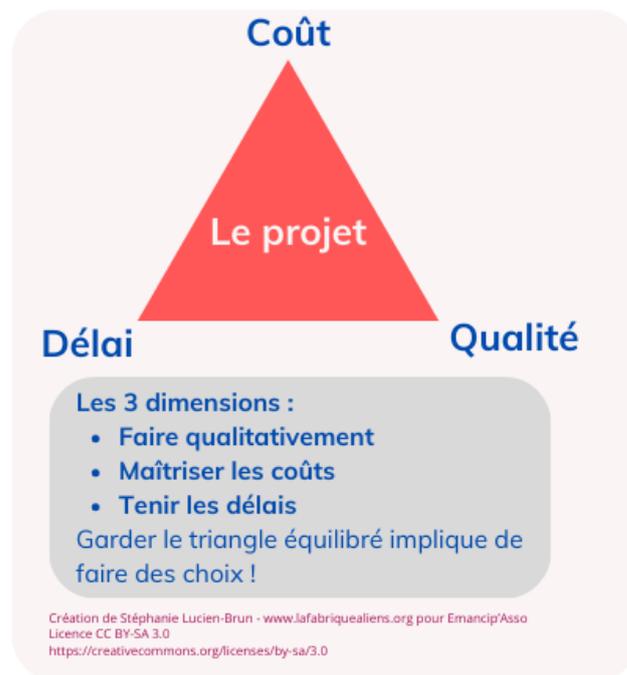
Le « coût » du diagnostic va dépendre à la fois :

- de son enjeu, des ambitions auxquelles il doit répondre,
- de son périmètre,
- de la profondeur des investigations à mener,
- du nombre de personnes mobilisées et à impliquer.

Tous ces éléments doivent être mis en perspective avec la qualité attendue et le délai de réalisation.

Cette approche « par la contrainte » correspond à la façon dont, dans le triangle QCD (Qualité/Coût/Délai), également appelé le triangle d'or de la gestion de projet, les trois dimensions pour un équilibre et une réussite du projet se doivent d'être en permanence à taille constante pour une gestion équilibrée.

Dans le cadre de la définition de la méthode et des outils de diagnostic, avoir en tête ces contraintes va permettre de calibrer « à la juste et réaliste mesure » les actions à mener pour parvenir à un diagnostic abouti, dans le délai imparti et de qualité satisfaisante. Cette approche réaliste permettra de ne pas engager des ressources de façon disproportionnée, trop coûteuse, et, dès lors, inefficace.



Pour aller plus loin sur la méthode du « triangle d'or » de la gestion de projet, vous pouvez consulter [le chapitre dédié du cours de Gestion de Projet produite](#) par Deborah Arnold et Pascal Corbel, d'[AUNEGe](#) (Association des Universités pour le développement de l'enseignement Numérique en Économie et Gestion), partagée en licence [CC - BY- NC - ND](#).

4.4.2 - Les Ressources humaines

En terme de mobilisation de ressources humaines (et de coûts liés), dans une logique d'économie de ressources, plusieurs points sont à prendre en compte :

- Le diagnostic n'est pas affaire (uniquement) de spécialistes numériques – la tentation est grande de laisser le diagnostic aux « spécialistes des outils » alors que justement le diagnostic doit permettre de regarder les articulations entre les différents champs concernés par une transition. Ceci ne peut être uniquement du ressort des « techniques ». L'enjeu lors du diagnostic est bien de sortir de la potentielle « toute puissance » de la maîtrise technique. Les compétences de gestion de projet, enquête, communication vont être à ce stade aussi importantes que la compétence informatique.
- Les rôles des personnes impliquées dans la mise en œuvre, les étapes de consultation et les décisions sont importants à clarifier et expliciter pour économiser le temps de l'ensemble des parties prenantes.
- Les ressources humaines à mobiliser dans la phase de diagnostic sont à adapter aux objectifs de transformation.
Par exemple, dans un contexte un peu complexe, la communication prendra une place essentielle, alors que sur un projet assez simple, la gestion de projet ne sera pas trop ambitieuse. Dans des structures associatives avec des personnes salariées, il sera essentiel de mobiliser à la fois des personnes salariées et des personnes en charge de l'administration de l'association.

4.4.3 - Pistes d'appui

Selon le statut de l'organisation, association ou entreprise de l'ESS, il est possible de mobiliser différentes formes d'appui et de ressources afin de faciliter la mise en place d'un diagnostic.

- **Les bénévoles**
Il est possible d'identifier des bénévoles aux compétences adaptées à la mise en place d'un diagnostic. Cependant de l'attention doit être mise dans le « cahier des charges » du diagnostic afin de ne pas mettre en difficulté des personnes dont l'engagement ne peut être professionnel. Dans la quasi-totalité des cas, lors d'un diagnostic des bénévoles seront impliqués pour, à minima, valider et contribuer au pilotage du projet et contribuer à la collecte d'informations et de réflexions.
- **Le mécénat de compétences**
Dans le cadre d'un projet numérique, le mécénat de compétences (qui consiste pour une entreprise à mettre à disposition l'un·e de ses salarié·es sur son temps de travail, au profit d'un projet d'intérêt général) permet d'avoir accès à des compétences techniques pointues et souvent inabordables pour des associations.
Solodatech propose une [fiche pratique](#) sur le sujet.

- **La formation** pour autonomiser la réalisation du diagnostic
Dans une recherche d'autonomie, une formation peut permettre aux parties prenantes de l'association d'engager un diagnostic tout en bénéficiant d'une sensibilisation aux outils existants. Par exemple, Marsnet (membre du collectif CHATONS) a proposé dans le passé ce [type de formation](#).
- **Les financements publics**
Dans le cadre d'une démarche de transformation numérique, des fonds publics peuvent être mobilisés, comme nous l'avons précisé dans d'autres séquences de ce MOOC ([1.7 - Le financement des associations](#) et [2.4 - Les dispositifs d'accompagnement à la transformation numérique des associations](#)).
- **Les fondations**
L'appui des fondations pour des projets numériques porte rarement sur les phases de diagnostic et de transformation mais davantage sur la mise en place de solutions techniques.

A noter que pour les structures d'accompagnement, il peut y avoir un intérêt à être identifié dans les annuaires suivants afin d'être repéré des organisations à la recherche d'accompagnements en matière de transition numérique :

- <https://prestatech.solidatech.fr/>
- <https://pana-asso.org/>
- <https://www.crdlanum.fr/acteurs-numeriques>
- <https://www.emancipasso.org/>

4.5 - Analyse et organisation du contenu du diagnostic

Dans la phase de préparation du diagnostic, les étapes d'analyse, de travail sur les recommandations, de réflexion sur les modalités de partage sont à anticiper. En effet, cela permettra de faire des choix qui pourront faire évoluer la mise en œuvre des préconisations.

4.5.1 - Définir les modalités d'analyse et son utilisation

Penser les livrables du diagnostic au moment de sa conception permet :

- de clarifier les cibles du diagnostic, donc les communications dont elles seront destinataires et les livrables qu'il est pertinent de produire ;
- de définir ces livrables au regard de leurs usages, de leurs modalités de partage, des enjeux de protection des données et de confidentialité ;
- d'anticiper les livrables et le temps nécessaire au partage du diagnostic pour en soutenir une appropriation élargie : les livrables doivent contribuer à objectiver, conscientiser et construire des décisions éclairées ;
- de définir la forme des éléments de synthèse qui seront au cœur des démarches de communication.

4.5.2 - Lier l'analyse aux objectifs du projet de transition (la question des hypothèses)

Dans la phase d'analyse, l'enjeu est d'apporter, à travers l'ensemble des matériaux collectés, des éléments tangibles qui permettront de prendre des décisions éclairées. Cela implique d'assumer :

- que le diagnostic repose sur des choix d'observations et d'interrogations qui sont autant d'hypothèses que le diagnostic permet de confirmer, de nuancer ou d'infirmer ;
- que le diagnostic se construit à partir de grands objectifs de transition – ce qu'il raconte doit pouvoir s'analyser en lien avec ces objectifs ;
- que l'analyse est un processus qui doit être finement articulé avec le processus décisionnel.

4.5.3 - Produire des livrables

Les livrables d'un diagnostic doivent permettre de :

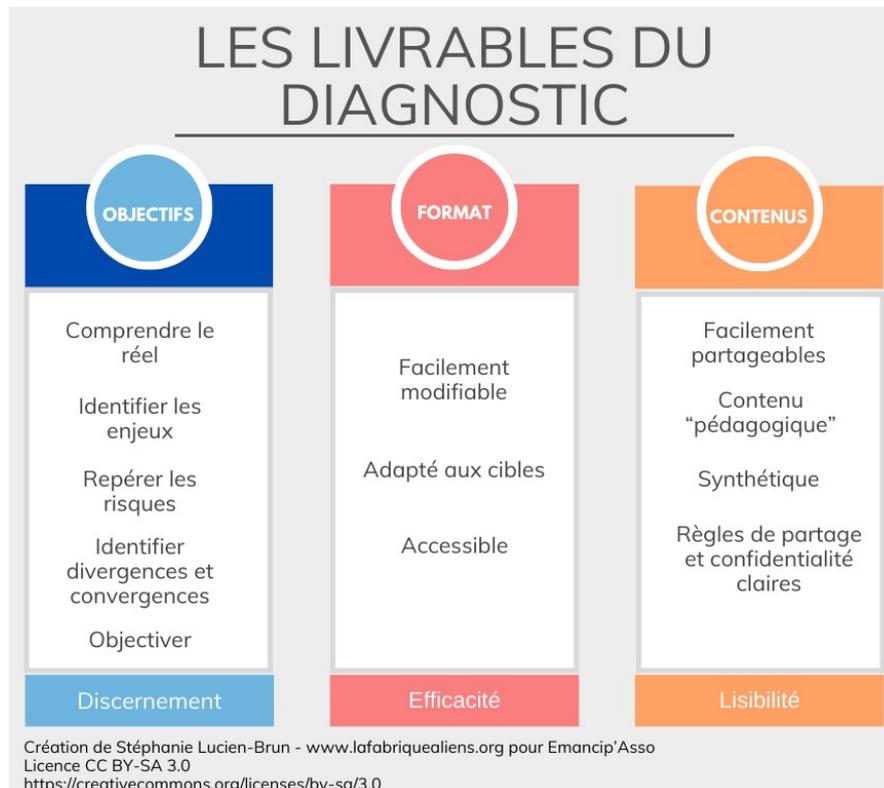
- comprendre le « réel » de l'organisation concernée, dans ses nuances ;
- identifier les enjeux les plus importants pour les parties prenantes ;
- repérer les zones de risques ;
- expliciter ce qui fait accord, ce qui est à clarifier ;
- fournir des éléments factuels, sur lesquels s'appuyer dans les prises de décisions – y compris sur des ressentis exprimés.

Il n'existe pas de format type pour les livrables. Cependant ceux-ci doivent être :

- modifiables : pour intégrer les corrections et transformations liées aux phases de restitution ;
- adaptés aux cibles identifiées et définies.

Il importe donc d'avoir des livrables dans des formats :

- facilement partageables,
- pédagogiques,
- suffisamment courts (les annexes, permettant d'inclure les éléments plus techniques),
- qui affichent clairement les règles de partage.



4.6 - Partager le diagnostic

Un diagnostic non partagé ne sert pas à grand-chose ! La valeur d'un diagnostic tient en grande partie à l'impulsion qu'il représente dans un projet de changement. Il est donc essentiel que les modalités de son partage permettent à la fois de la rétro-action, de la convergence, de la décision, tout cela au service d'une adhésion aux transformations identifiées.

4.6.1 - La restitution du diagnostic, un moment clé

Une restitution (qui peut être réitérée) est à concevoir :

- comme un moment important d'appropriation collective du diagnostic, y compris pour conscientiser des aspects dont le collectif n'avait pas forcément la perception ;
- comme une étape charnière de présentation, de clarification, et de compléments apportés pour que le diagnostic devienne effectivement une base d'appui à la décision ;
- pour inclure les parties prenantes engagées dans la phase de réalisation du diagnostic (il est essentiel que l'ensemble des parties prenantes aient, sous une forme ou une autre un retour sur leur engagement) ;
- dans la variété des formats possibles : temps formel, temps ouvert, réunions dédiées, forum avec complément de travail, visioconférence, tout peut s'imaginer !

4.6.2 - La communication autour du diagnostic

La communication est l'un des leviers principaux de la conduite du changement (avec la formation et l'accompagnement). La communication autour du diagnostic est donc essentielle. Elle va en effet :

- soutenir la construction du sens et l'adhésion ;
- permettre aux parties prenantes de se sentir reliées au projet de transition ;
- accompagner le changement, en donnant la temporalité et en tenant le cap du sens.

De façon plus spécifique, autour du diagnostic la communication interviendra à trois moments clés :

1. Au lancement du diagnostic, pour en présenter les enjeux, le déroulé, les acteur·ices et les parties prenantes. Cette phase permettra aux cibles de bien se situer et de s'approprier leur rôle.
2. En cours de réalisation, pour marquer un point d'étape et cibler des besoins persistants.
3. En clôture, pour accompagner l'accès aux livrables et se projeter sur les étapes suivantes.

Afin de consolider l'ensemble des aspects qui vont marquer un diagnostic clair, partagé et aligné avec les objectifs poursuivis, il peut s'avérer pertinent de **formaliser un document de cadrage du diagnostic** qui permet à l'ensemble des personnes directement concernées par sa mise en œuvre de disposer d'une référence sur :

- ses objectifs
- son périmètre
- la méthode mise en œuvre
- les parties-prenantes engagées
- les restitutions envisagées
- son calendrier
- les livrables
- les modalités de communication

Ce document, pas forcément très long, permettra néanmoins d'asseoir une base commune.

Pour aller plus loin

- Fiche pratique [Réaliser le diagnostic numérique d'une association](#) par PANA (2022).
- Carte heuristique [Le diagnostic \[pour une transition numérique libre\]](#) par Stéphanie Lucien-Brun (2023).