

Analyse des parties prenantes

Définition des parties prenantes

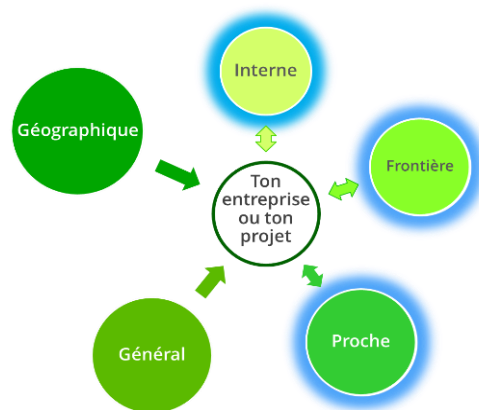
Les parties prenantes de ton entreprise, organisation ou projet sont les acteurs qui interagissent avec elle, qu'ils soient internes ou externes. Ils ont un intérêt direct ou indirect dans ses activités et peuvent être affectés par ses décisions.

Il est important de noter que la liste des parties prenantes d'une organisation peut varier en fonction de sa taille, de son secteur d'activité et de son environnement.

Les effets des parties prenantes sur ton organisation sont de l'influencer dans ses décisions, que ce soit positivement ou négativement. En prenant en compte les besoins et les attentes de ses parties prenantes, tu peux améliorer sa performance et sa durabilité.

Les parties prenantes peuvent être classées en trois premières grandes catégories, selon leur « distance » avec ton organisation :

1. **Les parties prenantes internes** sont toutes les personnes ou groupes impliqués directement dans ton organisation, tels que les collaborateurs, les cadres, ou les actionnaires. Ils y ont un intérêt direct car ils y travaillent ou y investissent.
2. **Les parties prenantes de frontière**, comme le nom l'indique, sont toutes les personnes ou groupes à l'intérieur ou à l'extérieur de ton organisation, mais qui interagissent directement avec celles et ceux qui sont « de l'autre côté de la frontière ». On y retrouvera, entre autres, tes clients, tes fournisseurs, les banques, ainsi que leurs contacts directs à l'intérieur de ton organisation.
3. **Les parties prenantes externes** (ou proches) sont les acteurs, individus ou groupes qui influencent ton organisation, sans en faire partie et sans être « localisés » près sa frontière. Leurs interactions sont généralement plus indirectes. Tu y retrouves, par exemple, les communautés locales, les pouvoirs publics et des associations. Ils ont un intérêt indirect dans l'organisation car ils peuvent être affectés par ses activités.



Quelques exemples de parties prenantes d'une entreprise, organisation ou projet :

Internes :

Collaborateurs salariés ;
Stagiaires ;
Bénévoles ;
Cadres, direction ;
Conseil ou comité ;
Actionnaires ou membres ;
Représentants syndicaux ;
Responsables de la communication ;
Responsables de la RSE ;
Etc.

Frontière :

Clients et bénéficiaires ;
Partenaires ;
Prescripteurs ;
Influenceurs ;
Consultants ;
Fournisseurs ;
Sous-traitants ;
Institutions bancaires ;
Syndicats ;
Employés retraités ;
Famille des employés ;
Etc.

Externes :

Étudiants et chercheurs ;
Investisseurs individuels ;
Financeurs institutionnels ;
Compétiteurs, concurrents ;
Communautés locales ;
ONG environnementales ;
ONG de défense des droits humains ;
Pouvoirs publics ;
Politiciens ;
Médias ;
Etc.

Ci-dessous, trois cas d'organisations spécifiques et quelques-unes de leurs parties prenantes :

- Une entreprise de fabrication de produits matériels pourra considérer parmi ses parties prenantes :
 - Les intervenants tout au long de la chaîne d'approvisionnement ;
 - Les communautés locales où se situent ses installations ;
 - Les organisations environnementales, inquiètes de ses émissions de CO2.
- Une entreprise de services aura certainement des parties prenantes telles que :
 - Les clients qui acquièrent ses services ;
 - Leurs collaborateurs qui utilisent de ses services ;
 - Les partenaires commerciaux qui lui fournissent des produits/services complémentaires.
- Une organisation sans but lucratif devrait tenir compte de parties prenantes telles que :
 - Les bénéficiaires de ses services ;
 - Les donateurs, sponsors et bailleurs de fonds qui soutiennent ses activités ;
 - Les bénévoles qui offrent de leur temps et de leurs compétences.

Identification

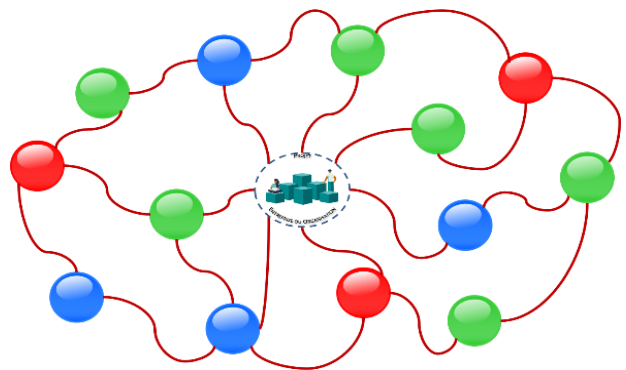
Voici quatre pistes pour identifier les parties prenantes de ton entreprise, organisation ou projet :

1. Commence par les parties prenantes les plus évidentes, telles que tes collaborateurs ou collègues, tes clients et tes fournisseurs.
2. Pense ensuite aux parties prenantes un peu moins évidentes, telles que les communautés locales, les groupes environnementaux, les autorités communales et les influenceurs.
3. Demande à tes collaborateurs, à tes clients et à d'autres parties prenantes que tu as déjà s'identifiées d'en suggérer quelques-unes.
4. Finalement utilise des outils d'analyse des parties prenantes, pour évaluer leurs influences sur ton organisation et le degré de ces influences. Tu peux aussi chercher à comprendre les interactions qu'elles ont entre elles.

Analyse

Il existe de nombreux outils d'analyse des parties prenantes disponibles sur le marché ou dans la littérature, chacun avec ses propres forces et faiblesses. En voici un bref aperçu :

- **La matrice de pouvoir-intérêt** : outil simple et efficace permettant d'identifier tes parties prenantes les plus importantes. La matrice classe les parties prenantes en fonction de leur pouvoir et de leur intérêt dans les décisions de ton organisation.
- **La cartographie des parties prenantes** : outil plus visuel facilitant la visualisation des relations entre. La cartographie peut être utilisée pour identifier les parties prenantes qui ont des relations étroites les unes avec les autres, ou qui ont des intérêts conflictuels.



- **La matrice de risque-opportunité** : outil aidant à évaluer les risques et les opportunités associés à chaque partie prenante. La matrice peut être utilisée pour identifier les parties prenantes qui sont susceptibles d'avoir un impact positif ou négatif sur l'organisation, ainsi que son degré.
- Etc.

Le choix de l'outil le plus approprié dépend de tes besoins et de ceux de ton organisation. Si tu cherches à identifier tes parties prenantes les plus importantes, la matrice de pouvoir-intérêt sera un bon choix. Si tu cherches à comprendre comment tes différentes parties prenantes s'influencent les unes et les autres, alors la cartographie est un bon choix. Si tu cherches à évaluer les risques et les opportunités associés à chacune de tes parties prenantes ou des plus importantes, alors la matrice de risque-opportunité sera un bon choix.

N'oublie pas :

- Tu peux aussi utiliser plusieurs outils en complément les uns des autres, pour améliorer ta compréhension et mieux répondre à tes questions.
- Tu peux aussi impliquer les parties prenantes dans ce processus d'analyse, car elles sont souvent les mieux placées pour fournir des informations sur leurs besoins et leurs attentes.
- Mets à jour tes informations régulièrement. Les parties prenantes, leurs intérêts, leur pouvoir d'influence et d'autres caractéristiques peuvent changer au fil du temps.

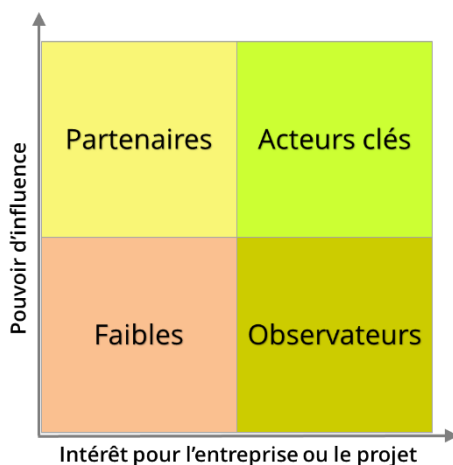
La matrice de pouvoir-intérêt

La matrice de pouvoir-intérêt est un outil simple et efficace qui te permettra d'identifier et de catégoriser tes parties prenantes les plus importantes. Comme son nom le laisse entrevoir, cette matrice classe les parties prenantes en fonction de leur pouvoir d'influence sur les décisions de ton organisation et l'intérêt pour son existence et ses actions.

Le pouvoir est la capacité d'une de tes parties prenantes à influencer les décisions de ton organisation et ses actions. Leur pouvoir peut être basé sur des facteurs tels que leur taille, leurs ressources, ou bien leur position au sein de ton organisation ou encore leur légitimité.

L'intérêt est le degré de connaissance et d'implication qu'une partie prenante souhaiterait avoir dans la vie de ton organisation. Son intérêt peut être basé sur des facteurs tels que l'impact des décisions de ton organisation sur elle-même, son importance pour ton organisation ou son souhait d'influencer les décisions de ton organisation.

La matrice de pouvoir-intérêt est un outil visuel qui te permet de faire une catégorisation plus ou moins fine de tes parties prenantes les plus importantes. Dans son utilisation la plus simple, elle est divisée en quatre quadrants, en fonction du degré de pouvoir et de l'intensité de l'intérêt de tes parties prenantes.



Les acteurs clés

Les acteurs clés sont les parties prenantes qui ont un pouvoir et un intérêt élevés. Ce sont les parties prenantes les plus importantes pour ton organisation ou ton projet. Elles doivent être étroitement impliquées dans tes décisions.

Les partenaires

Les partenaires sont les parties prenantes qui ont un pouvoir élevé mais un intérêt relativement faible. Elles sont relativement peu susceptibles d'influencer tes décisions. Elles doivent cependant être informées des décisions prises et des actions conduites.

Les observateurs

Les observateurs sont les parties prenantes qui ont un intérêt élevé mais un pouvoir relativement faible. Elles peuvent être consultées sur les possibilités de décisions de ton organisation, mais elles ne sont pas en mesure d'influencer fortement ces décisions. Elles doivent être tenues au courant des décisions prises.

Les faibles

Les faibles sont les parties prenantes qui ont un pouvoir et un intérêt faibles. Elles sont peu importantes pour ton organisation. Tu peux les ignorer ou les traiter avec un minimum d'effort.

Afin de réaliser la matrice de pouvoir-intérêt de tes parties prenantes, il te faut :

1. Définir clairement les critères de pouvoir et d'intérêt que pour évaluer correctement tes parties prenantes. Ils doivent être simples, clairs et cohérents.
2. Classer tes parties prenantes de manière objective, sans te laisser influencer par des relations personnelles ou des préjugés.
3. Revoir ta matrice régulièrement, car les parties prenantes, leur pouvoir d'influence et leurs intérêts peuvent changer au fil du temps.

Le choix des critères de pouvoir et d'intérêt est une étape cruciale dans l'utilisation de la matrice de pouvoir-intérêt. Il est important de choisir ceux qui sont les plus pertinents pour ton organisation, organisation ou projet et qui te permettent de classer tes parties prenantes de manière objective.

Note aussi que les critères de pouvoir et d'intérêt peuvent varier en fonction de ton organisation et du contexte dans lequel tu te situes.

- Par exemple, si ton organisation opère dans un environnement concurrentiel, tu peux considérer les clients comme un acteur clé, car ils ont le pouvoir de choisir entre différents fournisseurs.
- En revanche, si ton organisation opère dans un environnement régulé, tu peux considérer les pouvoirs publics comme un acteur clé, car ils ont le pouvoir de lui imposer des réglementations contraignantes.

Voici deux listes d'exemples de possibles critères d'évaluation du pouvoir d'influence et du degré d'intérêt de tes parties prenantes. Elles ne sont pas exhaustives :

Le pouvoir d'influence de la partie prenante sur les décisions et actions de ton organisation, qu'elle soit externe ou interne, peut dépendre de :

- L'importance de ses ressources ;
- Son contrôle sur des ressources importantes ;
- La position qu'elle occupe ;
- Sa légitimité, réelle ou perçue comme telle ;
- Son contrôle sur des informations importantes ou cruciales ;
- Son contrôle ou influence sur l'opinion publique ;
- Son contrôle ou autorité sur la réglementation ;
- Sa capacité de mobilisation de ressources ou de personnes ;
- Sa capacité de nuisance ;
- Sa capacité de négociation ;
- Sa capacité de persuasion.

L'intérêt de la partie prenante pour ton organisation, ses décisions et ses actions peut dépendre :

- De l'impact de tes décisions sur elle ;
- De l'importance que toi et tes décisions représentent pour elle ;
- De valeurs partagées identiques ou similaires ;
- D'une vision partagée ou d'objectifs communs ;
- Des relations personnelles entre équipes ;
- De l'importance des résultats ;
- De la participation à la prise de décision ;
- De la transparence des décisions et actions.

La cartographie des parties prenantes

La cartographie des parties prenantes et la matrice pouvoir-intérêt sont deux outils d'analyse des parties prenantes qui visent à aider les organisations à mieux comprendre et à gérer leurs relations avec les parties prenantes. Elles ont des similitudes mais aussi des différences importantes. Voici un bref aperçu des ressemblances et des différences entre ces deux outils :

Principales ressemblances :

1. **Objectif commun** : les deux méthodes ont pour objectif de classer et de hiérarchiser tes parties prenantes en fonction de leur importance pour ton organisation ou pour ton projet ;
2. **Analyse approfondie** : elles nécessitent toutes deux une analyse approfondie de tes parties prenantes, notamment en ce qui concerne leur pouvoir, leur influence, leur intérêt, leurs besoins et leurs attentes ;
3. **Utilisation de critères** : les deux méthodes utilisent des critères pour évaluer tes parties prenantes ; dans le cas de la matrice pouvoir-intérêt, les critères sont limités à ces deux catégories, tandis que dans la cartographie des parties prenantes, les critères peuvent être plus flexibles et adaptés à ton contexte ;
4. **Classification** : elles te permettent toutes deux de classer les parties prenantes en différentes catégories pour aider à déterminer les actions appropriées à entreprendre envers chaque groupe ;

Principales différences :

1. **Structure** : la principale différence réside dans leur structure et leur format :
 - a. La matrice pouvoir-intérêt est généralement présentée sous forme de matrice à quatre quadrants ;
 - b. La cartographie des parties prenantes peut prendre diverses formes, notamment des diagrammes visuels, des organigrammes ou des cartes conceptuelles.
2. **Critères spécifiques** : la matrice pouvoir-intérêt se concentre spécifiquement sur des critères de pouvoir et d'intérêt, tandis que la cartographie des parties prenantes offre plus de flexibilité pour utiliser divers critères en fonction des besoins de ton organisation ;
3. **Utilisation des résultats** :
 - a. La matrice pouvoir-intérêt t'aide à définir des stratégies de gestion des parties prenantes en fonction de la catégorie dans laquelle se trouve chaque partie prenante ;
 - b. La cartographie des parties prenantes peut également être utilisée à cette fin, mais elle t'offre également la possibilité de visualiser les relations entre tes parties prenantes et de comprendre leurs interconnexions et interdépendances.

4. **Niveau de détail** : la cartographie de tes parties prenantes peut être plus détaillée et qualitative, en te permettant de représenter leurs relations et leurs liens, alors que la matrice pouvoir-intérêt se concentre davantage sur une classification plus simple.

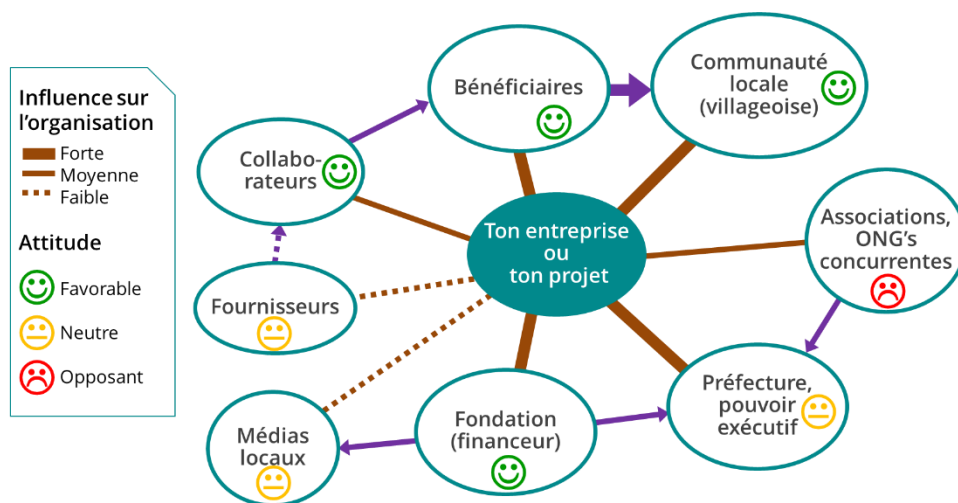


Illustration simplifiée d'une cartographie des parties prenantes

Similaires aux étapes de l'analyse par la matrice pouvoir-intérêt, les étapes typiques pour réaliser la cartographie de tes parties prenantes sont :

1. **Identification** : recense toutes les parties prenantes potentielles qui sont liées à ton organisation ou à ton projet ;
2. **Analyse** : pour chaque partie prenante identifiée, réalise une analyse approfondie, pouvant impliquer de comprendre non seulement leur pouvoir et leurs intérêts, mais aussi leurs besoins, leurs attentes et, leur attitude, telle que leurs niveaux de soutien ou d'opposition ;
3. **Classification** : classe tes parties prenantes en fonction des caractéristiques de catégorisation que tu auras choisies, en utilisant soit des matrices des tableaux ou, de préférence des diagrammes ;
4. **Création du diagramme** : utilise un outil graphique pour représenter visuellement la classification de tes parties prenantes ; tu peux utiliser des cercles, des diagrammes en secteurs, des diagrammes en toile d'araignée, ou d'autres formats, en plaçant chaque partie prenante dans la catégorie appropriée en fonction des critères que tu auras choisis ;
5. **Développement de stratégies de gestion** : une fois que tu as cartographié tes parties prenantes, tu peux développer des stratégies spécifiques pour chaque groupe de tes parties prenantes, par exemple :
 - a. Une implication active et une gestion proche de la relation pour tes parties prenantes clés ;
 - b. Des actions de communication, de consultation ou de gestion des attentes, pour d'autres groupes.
6. **Mise en œuvre des actions** : mets en œuvre tes stratégies de gestion en fonction des besoins et des caractéristiques de tes parties prenantes ; assure-toi de suivre régulièrement la cartographie des parties prenantes pour tenir compte des éventuelles évolutions.

Pour catégoriser et classer tes parties prenantes, tu peux bien sûr utiliser les critères de pouvoir et d'intérêt, ainsi que divers autres critères, tels que :

1. **Influence indirecte** : en plus de mesurer le pouvoir direct, évalue également l'influence indirecte de tes parties prenantes ; cela peut inclure leur capacité à mobiliser d'autres acteurs ou à façonner l'opinion publique ;
2. **Degré de dépendance** : examine à quel point une partie prenante est dépendante de ton projet, de ton organisation ou de tes décisions pour atteindre ses propres objectifs, ce qui peut éventuellement l'amener à coopérer ;
3. **Niveau de légitimité** : évalue la légitimité de chacune de tes parties prenantes en termes de sa relation avec le projet ou l'organisation, car certaines peuvent avoir une légitimité naturelle en raison de leur statut, de leur rôle ou de leurs droits et jouer un plus grand rôle ;
4. **Niveau de confiance** : considère le niveau de confiance entre ton organisation et chaque partie prenante, une relation de confiance favorisant la coopération, alors que la méfiance peut provoquer des conflits ;
5. **Niveau d'expertise** : évalue l'expertise ou les compétences spécifiques et expériences que chaque partie prenante peut apporter au projet ou à ton organisation, ces dernières pouvant être précieuses ;
6. **Historique des relations** : tiens compte de l'historique des interactions entre ton organisation et chaque partie prenante car elles peuvent influencer la manière dont elles réagiront à de nouvelles initiatives ;
7. **Orientation culturelle ou éthique** : évaluez les valeurs culturelles ou éthiques de tes parties prenantes, car elles peuvent avoir des préoccupations particulières liées à des normes ou des principes spécifiques ;
8. **Attitude** : analyse l'attitude générale de chacune de tes parties prenantes à l'égard du projet ou de ton organisation : favorable, neutre ou opposée ;
9. **Capacité de mobilisation de ressources** : examine la capacité de chaque partie prenante à mobiliser des ressources, qu'il s'agisse de financement, de personnel, de compétences ou d'autres ressources nécessaires au succès du projet ;
10. **Impact sur la réputation** : évalue comment la participation ou l'opposition de tes parties prenantes pourrait influencer la réputation de ton organisation ;
11. **Niveau d'urgence** : considère le niveau d'urgence ou de priorité que chaque partie prenante accorde au sujet en question, nécessitant ou non une attention immédiate ;
12. **Diversité et inclusion** : prend en compte la diversité de tes parties prenantes, entre autres en termes de genre, d'âge, d'origine ethnique, de handicap... cet aspect devenant incontournable dans la gestion des parties prenantes.

Rappel : trois derniers conseils pour la réalisation de la cartographie de tes parties prenantes :

- Utilise des outils adaptés : il existe de nombreux outils et logiciels qui peuvent être utilisés pour réaliser une cartographie des parties prenantes ; choisis l'outil le mieux adapté à tes besoins et à ton organisation.
- Sois réaliste : la cartographie des parties prenantes est un processus itératif, ne t'attends pas à obtenir une cartographie parfaite dès la première fois.
- Laisse-toi surprendre : ce que tu imagines entre tes murs peut être bien différent de la réalité !