

FICHE TECHNIQUE

Analyse des parties prenantes¹

L'analyse des parties prenantes est une méthode d'examen des enjeux clés liés à un conflit ou à un changement ainsi que des compromis possibles. Elle repose sur une analyse détaillée des positions, des intérêts et de l'influence que des individus, des groupes ou des institutions ont envers l'enjeu en cause. En élargissant la perspective que les promoteurs ont des impacts de leur activité et leur compréhension des interrelations de leur organisation avec son environnement, elle permet de déterminer si l'organisation peut obtenir l'engagement nécessaire au changement, puis d'élaborer ou de valider des solutions ou des stratégies d'implantation permettant de limiter la résistance prévue.

L'analyse des parties prenantes est liée à la théorie générale des systèmes, selon laquelle tout organisme est à la fois acteur et résultat de son environnement en changement. Le concept de partie prenante semble avoir émergé principalement de l'application de la théorie des systèmes aux organisations par des chercheurs comme Mason et Mitroff (1981). L'analyse des parties prenantes est courante en science politique, en administration publique et en gestion.

L'analyse des parties prenantes suit généralement les étapes suivantes :

1. **Établir la vision ou l'objectif** c'est-à-dire le résultat ou l'état futur qu'on veut atteindre. Au besoin, notamment si les parties prenantes en cause sont nombreuses et changent au fur et à mesure du projet, subdiviser l'objectif en sous objectifs ou étapes, par exemple : obtenir l'engagement pour la phase 1, obtenir le financement, implanter la phase 1, etc. Dans d'autres cas, particulièrement pour les changements internes à une organisation, il peut être utile de formuler les objectifs en fonction des éléments touchés : processus, technologie, structure, culture, etc.
2. **Recueillir les renseignements sur les parties prenantes.** L'identification correcte des parties prenantes, de leur intérêt, de leur position et de leur importance repose généralement sur une série d'*entrevues* avec des leaders du milieu ou des personnes qui en ont une connaissance approfondie. La détermination des premières personnes à interviewer découle souvent d'un *Brainstorming* ; chaque interviewé étant ensuite invité à suggérer des noms de leaders à rencontrer.
3. **Identifier explicitement toutes les personnes et organisations**, internes et externes, qui ont un intérêt envers le succès ou l'échec d'une décision, d'un projet, ou d'un programme. Les parties prenantes peuvent inclure par exemple : les gouvernements locaux, régionaux et nationaux, les organismes para-public, les syndicats, les organisations religieuses, les partis politiques, les actionnaires, les entreprises et leurs représentants, les groupes d'intérêts, les individus et leurs leaders informels. Il est important de bien identifier l'ensemble des parties prenantes; il peut suffire d'un seul individu convaincu pour faire échouer un projet. Cette première liste permet de commencer à compléter une matrice comme celle de la page suivante.
4. **Classer les parties prenantes** en incluant celles :
 - Qui ont le pouvoir de décision finale sur le projet ou peuvent le bloquer ;
 - Celles qui seront touchées par les résultats du projet. Celles-ci sont souvent subdivisées en parties prenantes primaires, qui sont directement touchées, et secondaires, qui sont des intermédiaires ou des parties indirectement affectées.
 - Celle qui y ont un intérêt, sans être touchées directement.

¹ En anglais *Stakeholders Analysis*, aussi nommée analyse des enjeux.

Tableau 1: Parties prenantes et caractéristiques

Partie prenante	Intérêt/ Effet	Position et intensité	Importance ou influence	Changements souhaités
Décisionnelles				
Primaires				
Secondaires				
Ayant un intérêt				

5. **Déterminer l'intérêt ou l'effet de l'enjeu** sur les parties prenantes identifiées c'est-à-dire ce qu'ils ont à perdre ou à gagner à la résolution du conflit ou à la réussite du changement, Celui-ci peut être détaillé selon sa nature financière (argent, emplois, augmentation ou diminution de la valeur des propriétés, etc.) ou non (notoriété, pouvoir, qualité de vie, respect des valeurs, etc.) ou être catégorisé sur une échelle (par exemple : positif, neutre, négatif).
6. **Établir leur position**, pour ou contre l'enjeu et **l'importance ou l'intensité** qu'elles y accordent. La position sera généralement concordante avec l'effet de l'enjeu sur la partie prenante. Cependant, cela n'est pas toujours le cas : des intervenants qui semblent peu touchés seront très opposés; d'autres seront neutres alors que l'impact sur eux semble important. Comprendre ces contradictions amène souvent à identifier des effets imprévus ou négligés. La position sera généralement catégorisée sur une échelle allant d'une très forte opposition à un très fort soutien.
7. **Analyser l'importance ou l'influence** que ces parties prenantes peuvent avoir pour le succès de l'enjeu ainsi que le type de résistance prévisible. Le classement effectué plus haut a déjà identifié certains intervenants essentiels, comme les responsables de la prise de décision. Revoyez ou complétez ce classement, entre autres en spécifiant qui, parmi les parties touchées ou ayant un intérêt pour la décision, peut avoir une haute influence.
8. Pour chaque partie prenante clé, **établir ce qui pourrait être un résultat ou un compromis acceptable** lui permettant d'accepter le projet ou l'enjeu et les **efforts requis pour atteindre une position** d'engagement ou d'accord d'un groupe de parties prenantes suffisant pour assurer le succès du projet.
9. **Déterminer les parties prenantes clés**. La construction d'un diagramme ou d'une matrice des parties prenantes, comme dans les exemples de la page suivante, aide à cette catégorisation. Le diagramme est fondé sur une échelle d'intensité des positions et de l'influence. La matrice classe plus simplement les parties prenantes en quatre groupes, selon deux niveaux d'influence et deux niveaux d'intensité de leur position.

Dans le cas du diagramme, les deux quadrants supérieurs seront clés, les intervenants de celui de gauche devant être étroitement associés au projet et régulièrement consultés pour aider à modifier la position des leaders négatifs
10. **Développer un plan d'action** incluant les **modalités de participation des parties prenantes** à la résolution du conflit. Le plan peut inclure, par exemple, des projets de formation ou d'information et la participation à des rencontres ou la formation de groupes de travail..

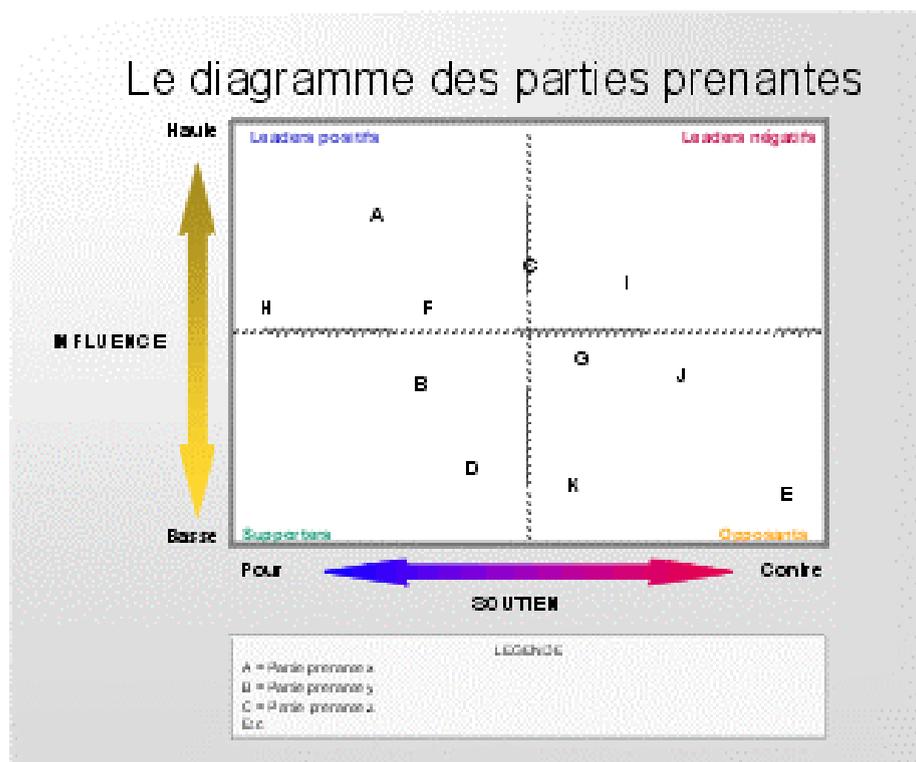


Tableau 2: Classement des parties prenantes

<u>Basse priorité, haute influence</u> Partie prenante C Partie prenante D Partie prenante G	<u>Haute priorité, haute influence</u> Partie prenante A Partie prenante F Partie prenante H Partie prenante L
<u>Basse priorité, basse influence</u> Partie prenante B Partie prenante E	<u>Haute priorité, basse influence</u> Partie prenante I Partie prenante J Partie prenante K

Exemple

Diane, la directrice du service à la clientèle de Début, a développé un projet ambitieux. Elle voudrait que le Québec devienne un leader mondial en formation multimédia en initiant un projet de conversion progressive de l'ensemble du curriculum de formation québécois en documents multimédias. Elle siège au conseil de l'Association de la formation multimédia et leur a fait part de son projet. Les membres du Conseil, bien qu'ils jugent l'idée intéressante, se demandent si elle est réaliste. Ils forment donc un groupe de travail pour l'analyser. Les trois membres du groupe, incluant Diane, décident de réaliser d'abord une analyse des parties prenantes du projet.:

1. Ils discutent d'abord du **résultat ou de l'état futur** à atteindre. La conversion du curriculum semble un objectif trop élevé. On décide plutôt de viser la disponibilité, en parallèle avec le curriculum traditionnel, de l'ensemble du matériel de formation du niveau primaire en format multimédia et,

dans une première étape, de convaincre le gouvernement de lancer un projet-pilote pour médiatiser le curriculum de première année.

2. Pour **recueillir les renseignements sur les parties prenantes**, ils élaborent une première liste reposant sur leur connaissance du milieu. Diane s'offre à compléter l'inventaire des parties prenantes en éducation, notamment à partir des listes d'intervenants devant la commission parlementaire de l'éducation et en consultant d'anciens professeurs en pédagogie alors qu'un autre membre du groupe, Youssouf, complètera la liste des intervenants en multimédia.. Une fois la liste établie, ils décident de sonder quelques personnes en contact étroit avec le milieu :un haut fonctionnaire de l'éducation, la leader parlementaire de l'opposition en matière d'éducation, un important éditeur pédagogique ayant développé un volet multimédia et un proche du syndicat des enseignants. Celles-ci suggèrent d'autres noms. Au total, les trois membres du groupe sondent une quinzaine de personnes.
3. Cela leur permet d'**identifier** de façon plus complète **toutes les personnes et organisations** qui ont un intérêt envers le succès ou l'échec de leur projet. Ils commencent donc à remplir une matrice, qu'ils complèteront au fur et à mesure de leurs travaux.
4. Ils les **classent**, par exemple, ils incluent ::
 - Parmi celles qui ont le pouvoir de décision finale, en plus du ministre de l'éducation, les autres ministres intéressés au domaine. On ajoute aussi le premier ministre, particulièrement intéressé à la Cité du multimédia.
 - Parmi celles qui seront touchées par les résultats du projet, ils incluent à titre préliminaire, comme principalement touchés : les enfants, les enseignants, les parents, les éditeurs pédagogiques et les producteurs multimédia . Comme parties prenantes secondaires, ils placent les autres intervenants du domaine de l'éducation.
 - Comme parties qui ont ou pourraient avoir un intérêt, ils indiquent les organismes consultatifs et les autres groupes d'intérêt dans le domaine de l'éducation.
5. Ils **déterminent les intérêts de chacun envers le projet**. Il semble clair que beaucoup d'intérêts financiers soient en jeu : pertes d'emplois appréhendées par les enseignants, gains de contrats pour les producteurs multimédia mais pertes possibles pour les éditeurs conventionnels, plus de dépenses d'équipement et de formation pour les commissions scolaires, etc. Ils constatent aussi que, pour plusieurs des acteurs publics et para-publics, l'intérêt est moins tangible et est plutôt lié à la popularité ou au maintien de leur crédibilité.
6. Ils **indiquent ce qu'ils savent de leur position**. Dans plusieurs cas, la position reste à déterminer. Dans d'autres, l'intensité n'est pas connue. Ils devront donc pousser leur collecte de renseignements pour obtenir au moins une estimation préliminaire de toutes les positions.
7. Ils **cotent aussi l'importance** de la partie prenante pour l'enjeu. Cela leur permet de réaliser que certains intervenants, par exemple la fédération des commissions scolaires, qu'ils ne considéraient pas comme une partie prenante primaire, sont important pour le succès du projet et devront être convaincus.
8. Ils complètent le tableau des parties prenantes en fonction de ce qui **pourrait être un résultat ou un compromis acceptable**, particulièrement pour les parties prenantes clés. Ils en concluent, par exemple, qu'ils doivent associer le ministère au projet et obtenir un appui clair des éditeurs qui ont un volet multimédia, pour affaiblir l'opposition.

Ils obtiennent donc le tableau de la page suivante :

Tableau 3: Parties prenantes, projet de curriculum multimédia

Partie prenante	Intérêt/ Effet	Position et intensité	Importance ou influence	Changements souhaités
Décisionnelles				
Ministre de l'éducation	+prestige/-coût	À déterminer	Déterminant	D'accord si appui massif
Ministre autoroute de l'info.	Notoriété/popularité	Appui	Important	
Ministre, science et technologie	Notoriété/popularité	Appui	Important	
Ministre des finances	+popularité/- coût	À déterminer	Déterminant	En réduire les coûts
Premier ministre	Popularité	À déterminer	Déterminant	D'accord si appui massif
Ministre de la métropole	Popularité	Appui	Important	
Primaires				
Enseignants et leurs associations/syndicats	Perte d'emplois ou responsabilités	Plutôt contre	Important	Pas de pertes d'emploi et formation
Éditeurs pédagogiques (livres seuls)	Moins de contrats	Contre	Important	Réduire le projet/financer leur conversion
Éditeurs pédagogiques (livres et multimédia)	Plus de contrats	Pour	Important	
Producteurs multimédia	Plus de contrats	Pour	Importants	
Formateurs en multimédia	Plus d'étudiants			
Enfants/Parents	Formation intéressante/ de qualité	Plutôt pour	Important	Expérience contrôlée, sans risque pour la qualité
Secondaires				
Directeurs d'écoles	- perte d'employés/+ plus d'équipements	Mitigée	Utiles	Obtenir des équipements/ Pas de perte d'enseignants
Autres personnels scolaires	Appui aux professeurs	Plutôt contre	Utiles	Même que les enseignants
Ministère de l'éducation	Maintenir sa crédibilité	Mitigée	Important	Ne pas être contourné
Fédération des commissions scolaires	Ne pas encourir de coûts supplémentaires	Mitigée	Important	Coûts supplémentaires couverts
Formateurs en pédagogie	Pas de réduction d'enseignants	Mitigée	Utiles	Pas de pertes d'enseignants
Ayant un intérêt				
Commission parlementaire de l'éducation	Soutenir/nuire au gouvernement	Mixte	Utiles	
Conseil supérieur de l'éducation	Maintenir sa crédibilité	À déterminer	Utile	Ne pas être contourné
Comité d'évaluation des ressources didactiques	Maintenir sa crédibilité	À déterminer	Utile	Ne pas être contourné
Experts en éducation	Crédibilité/ Formation de qualité	Plutôt pour	Utiles	Garanties de qualité
Organisations religieuses ?	? Crainte du changement	À déterminer	Utiles	Maintien de l'enseignement religieux ?
Partis d'opposition	Nuire au gouvernement	Opposée à celle du gouvernement	Utiles	

9. Ils **déterminer les parties prenantes clés** en incluant l'information supplémentaire obtenue sur l'intensité des opinions et en plaçant les intervenants dans la matrice suivante.

Tableau 4: Classement des parties prenantes

<u>Basse priorité, haute influence</u>	<u>Haute priorité, haute influence</u>
Ministres Enseignants Enfants/Parents Commissions scolaires Experts en éducation	Éditeurs pédagogiques Ministère de l'éducation
<u>Basse priorité, basse influence</u>	<u>Haute priorité, basse influence</u>
Autre personnel scolaire Partis d'opposition Comités et conseils	Producteurs multimédias Formateurs multimédias Formateurs en pédagogie

10. Ils **développent un plan d'action**. Ils reformulent notamment clairement leur projet comme visant un soutien à l'enseignement. Ils prévoient un plan de rencontres d'information pour, d'une part, associer les intervenants dont la position n'est pas encore arrêtée et, d'autre part, pour augmenter l'intensité de la participation des parties prenantes favorables mais peu impliquées, dont les différents ministres. Ils visent particulièrement à s'associer des experts en éducation et des leaders au ministère et dans les commissions scolaires, en les invitant à participer à un comité de travail conjoint sur le projet afin de préparer un mémoire prenant en compte les différentes préoccupations.