

12. L'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

DESCRIPTION

L'analyse des parties prenantes est une approche structurée permettant de comprendre un système **en précisant l'intérêt, les besoins et les préoccupations des différentes parties concernées**. Cet outil s'avère utile pour aider à la prise de décision lorsque différentes parties prenantes ont des intérêts contradictoires, que les ressources sont limitées et que les besoins des acteurs en présence doivent être finement équilibrés. Il peut également servir à évaluer des scénarios envisagés.

MÉTHODE

1. Identifier les parties prenantes

- Dresser la liste des parties prenantes et porter une appréciation : qui sont les bénéficiaires potentiels? Qui peut être affecté défavorablement? Des groupes vulnérables ont-ils été identifiés? Existe-t-il des différences liées au genre à l'intérieur ou entre les groupes? Les partisans et les opposants ont-ils été identifiés? Quelles sont les relations entre les parties prenantes?
- Organisez-les selon les trois niveaux d'implication suivants :
 - Directe : directement affectés, y compris les bénéficiaires principaux;
 - Secondaire : indirectement affectés;
 - Clé : activement impliqués dans les décisions et la gestion du projet, etc.

2. Apprécier l'intérêt des parties prenantes et des impacts potentiels du projet sur ces intérêts

Quelles sont les attentes des parties prenantes par rapport au projet? Quels sont, pour les parties prenantes, les bénéfices intéressants? Quelles ressources les parties prenantes sont-elles disposées à mobiliser? Quels intérêts des parties prenantes peuvent-ils entrer en conflit avec les objectifs du projet?

3. Appréciation de l'influence et de l'importance des parties prenantes

Pour chaque groupe d'acteurs, évaluer les points suivants :

- pouvoir et statut (au point de vue politique, social et économique);
- degré d'organisation;
- contrôle des ressources stratégiques;
- processus d'élaboration des décisions, de manière formelle ou informelle (par exemple, au palier gouvernemental ou des structures traditionnelles);
- relations de pouvoir avec les autres parties prenantes;
- importance dans la réussite du projet, etc.

L'influence se réfère au pouvoir que les parties prenantes ont sur le projet. Elle peut être exercée en contrôlant directement le processus d'élaboration de la décision et en facilitant ou gênant la mise en

œuvre du projet. Ce contrôle peut résulter du statut ou du pouvoir que détient une partie prenante ou provenir de relations informelles avec des leaders.

4. Ébauche d'une stratégie de participation des parties prenantes

En vous appuyant sur les 3 étapes précédentes du processus d'analyse des parties prenantes, des premières idées d'actions peuvent être données sur la manière dont les différents groupes pourraient être mieux impliqués dans les phases du projet en cours d'élaboration. Il est communément admis que les approches appropriées pour sensibiliser les parties prenantes selon des niveaux variés d'influence et d'importance peuvent être les suivantes :

- les acteurs ayant une forte influence et un rôle important pourraient être étroitement associés tout au long du projet afin de s'assurer de leur soutien à ce dernier;
- les acteurs ayant une forte influence, mais une faible importance ne sont pas la cible du projet, mais peuvent s'opposer à son intervention; par conséquent, il est nécessaire, et approprié, de les maintenir informés et de reconnaître leurs points de vue pour éviter des dérangements ou conflits;
- les acteurs ayant une faible influence, mais une grande importance requièrent des efforts particuliers pour s'assurer que leurs attentes sont prises en compte et que leur participation est constructive;
- les acteurs ayant une faible influence et une faible importance seront probablement peu impliqués dans le projet et ceci ne requiert pas une stratégie particulière (au-delà des stratégies de partage des informations visant le grand public).

EXEMPLE DE GRILLE

		Forte	Faible
		Influence	
Importance	Forte	Étroitement impliqué tout au long du cycle du projet	Efforts spéciaux pour satisfaire leurs besoins et obtenir leur participation
	Faible	Non concerné par le projet, mais susceptible de l'entraver; Maintenus informés et reconnaissance de leurs points de vue	Non étroitement impliqué; Stratégies d'échange d'information visant le grand public

Sources :

International Institute for Environment and Development. Analyse du pouvoir des parties prenantes. 2005.

<http://www.er.uqam.ca/nobel/r20014/methodologie/AnalPar.PDF>

http://www.fao.org/Participation/french_website/content/partie_extra_fr.html

13. L'ANALYSE TYPOLOGIQUE DU PERSONNEL

DESCRIPTION

L'analyse typologique du personnel **évalue l'engagement du personnel dans une démarche qualité**. Cet outil s'utilise plutôt dans le cadre d'un diagnostic qualité pour prendre en compte l'aspect humain du projet et évaluer les conditions de réussite. Elle prend en compte deux paramètres : l'intérêt porté et l'engagement (positif ou non) dans la démarche. Cet outil ne s'utilise pas avec des données factuelles. Il faut accepter d'être plutôt dans l'estimation, même si certains indicateurs peuvent alimenter l'analyse : nombre de suggestions par personne, délai de mise en oeuvre des mesures correctives, réponse et disponibilité aux audits, etc. Il peut être intéressant de réaliser l'état des lieux par service ou par catégorie de personnel.

MÉTHODE

1. Préparer l'état des lieux :

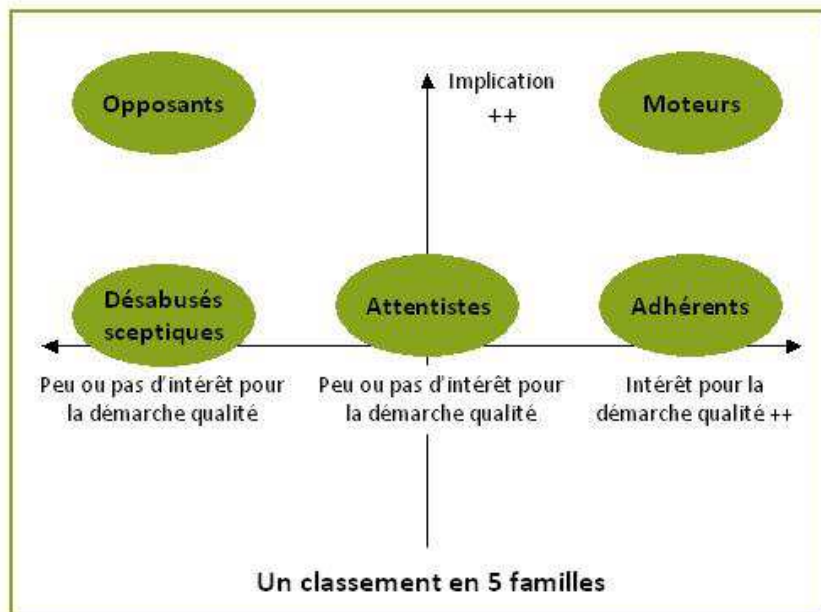
Répartir le personnel dans une des 5 différentes catégories. Cette catégorisation se fait à partir d'entrevues auprès d'un échantillon de collaborateurs ou simplement de manière intuitive. Les cinq catégories sont les suivantes :

- les **attentistes** : n'ont pas encore d'avis;
- les **adhérents** : sont favorables à la démarche, mais ne sont pas encore engagés dans l'action;
- les **moteurs** : intéressés, impliqués;
- les **désabusés et sceptiques** : restent en retrait; souvent d'anciens moteurs aujourd'hui déçus;
- les **opposants** : mettent tout en oeuvre pour faire échouer la démarche.

2. Mettre en place un plan d'action pour « transformer » un maximum de personnes en moteurs :

- mettre en place un plan de communication orienté vers les attentistes afin de les convaincre de l'intérêt de la démarche en leur expliquant les enjeux pour l'organisation et le personnel;
- inciter les adhérents à se transformer en moteurs, par exemple en les faisant participer à des groupes de travail, à un système de suggestions, en pratiquant des autocontrôles. Des adhérents nommés correspondants ou auditeurs qualité se retrouveront plus engagés;
- valoriser la contribution des moteurs fragiles en quête de reconnaissance pour les empêcher de basculer vers les « désabusés »;
- donner des preuves concrètes aux désabusés et aux sceptiques. S'ils représentent une majorité du personnel, mieux vaut s'engager dans des actions pilotes simples (à forte chance de succès) et faire présenter les résultats par les moteurs qui y ont contribué. Ils seront ainsi valorisés.
- Ne perdez ni temps, ni énergie avec les opposants qui auront beaucoup de mal à changer de « statut ».

EXEMPLE DE GRILLE



Source :

GILLET-GOINARD, Florence, B. Seno. La boîte à outils du responsable qualité, Collection La boîte à outils, Dunod, 2007, p. 162-163.

14. ANALYSE DES CHAMPS DE FORCES OU DES PARTIES PRENANTES

DESCRIPTION

L'analyse des parties prenantes est une approche structurée permettant de **comprendre un système en identifiant les principaux acteurs ou parties prenantes du système en évaluant leurs intérêts respectifs ou leur influence dans ce système**. Elle repose sur une analyse détaillée des positions, des intérêts et de l'influence qu'ont des individus, des groupes ou des institutions envers l'enjeu en cause. 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.

MÉTHODE

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

Établir la vision ou l'objectif, c'est-à-dire le résultat que l'on veut atteindre. Au besoin, on pourra subdiviser l'objectif en sous-objectifs ou étapes.

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. Il est important de bien identifier l'ensemble des parties prenantes; il peut suffire d'un seul individu convaincu pour faire échouer un projet.

Classer les parties prenantes en incluant celles :

- qui ont le pouvoir de décision finale sur le projet ou peuvent le bloquer;
- 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;
- qui y ont un intérêt, sans être touchées directement.

Déterminer l'intérêt ou l'effet de l'enjeu sur les parties prenantes identifiées, c'est-à-dire ce qu'elles ont à perdre ou à gagner à la résolution du conflit ou à la réussite du changement (argent, emploi, augmentation ou diminution de la valeur des propriétés, notoriété, pouvoir, qualité de vie, respect des valeurs, etc.) et les catégoriser sur une échelle (par exemple : positif, neutre, négatif).

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.

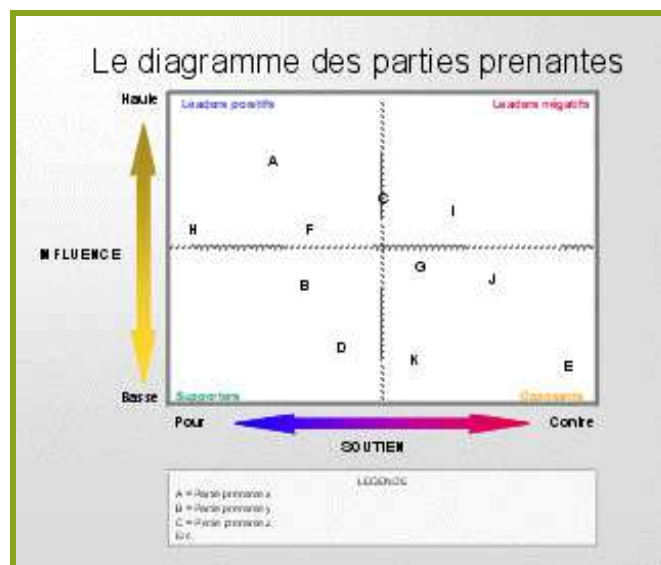
Analyser l'importance ou l'influence que ces parties prenantes peuvent avoir pour le succès de l'enjeu ainsi que le type de résistance prévisible. Le classement effectué plus haut a déjà identifié certains intervenants essentiels, comme les responsables de la prise de décision. Revoyez ou complétez ce classement, entre autres en spécifiant qui, parmi les parties touchées ou ayant un intérêt pour la décision, peut avoir une haute influence.

Déterminer les parties prenantes clés. La construction d'un diagramme des parties prenantes aide à cette catégorisation. Il est fondé sur une échelle d'intensité des positions et de l'influence et classe les parties prenantes en quatre groupes, selon deux niveaux d'influence et deux niveaux d'intensité de leur position. Dans ce 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.

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.

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.

EXEMPLE DE GRILLE



Sources :

Mayers, J. and Vermeulen, S. 2005. Stakeholder influence mapping. Power tools series. International Institute for Environment and Development, London, UK.

ANDERSEN, Arthur. A Process Guidebook : Tools & Techniques for Effective Facilitation, Arthur Andersen Co, SC, 1991, p. 74-75.

http://www.policy-powertools.org/Tools/Understanding/docs/stakeholder_influence_mapping_card_french.pdf

<http://www.er.uqam.ca/nobel/r20014/methodologie/AnalPar.PDF>

15.FORCES – FAIBLESSES – MENACES — OPPORTUNITÉS

Synonymes : SWOT, Strengths Weaknesses Opportunities Threats , AFOM (Atouts Faiblesses Opportunités Menaces), etc.

DESCRIPTION

L'analyse FFMO (Forces Faiblesses Menaces Opportunités) est un outil **permettant d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces des solutions que l'on envisage implanter**. Cette analyse peut être utilisée dans la gestion et la formulation de la stratégie d'une entreprise. Elle est employée dans de nombreux domaines pour analyser, diagnostiquer, décrire :

- un état existant : une situation, un environnement;
- le diagnostic d'une dynamique opérationnelle : un processus, un projet;
- l'évaluation d'une volonté et de ses effets : une politique, une stratégie.

Les Forces et les Faiblesses sont des **facteurs internes** qui créent ou détruisent la valeur. Ils peuvent inclure des actifs, des qualifications ou des ressources dont dispose une organisation. Ces facteurs peuvent être mesurés en utilisant des évaluations internes ou benchmarking externe. **Les Opportunités et les Menaces** sont des **facteurs externes** qui créent ou détruisent la valeur. Ils sont hors du contrôle de l'organisation et émergent de la dynamique ou de facteurs politiques, financiers, sociaux, etc. En effet, le résultat produit par l'outil est le parfait résumé (global, qualifié et hiérarchisé) des éléments à prendre en compte pour la prise d'une « bonne » décision.

DÉMARCHE

On dresse une grille composée de 4 cases, dont 2 colonnes verticales et 2 colonnes horizontales.

Verticalement

- Celle de gauche recueille la liste des éléments ayant une incidence positive ou favorable sur l'objet étudié;
- celle de droite recueille la liste des éléments ayant une incidence négative ou défavorable sur l'objet étudié.

Horizontalement

- Celle du haut recueille la liste des éléments dits « internes », c'est-à-dire faisant partie de l'objet étudié, donc réputés pouvant être pilotés ou régulés;
- celle du bas recueille la liste des éléments dits « externes », c'est-à-dire se situant hors de l'objet étudié (dans son environnement), donc réputés représenter une véritable contrainte d'ordre externe, c'est-à-dire, a priori, non maîtrisables.

Dans les cases appropriées, on inscrit :

- Case S : Les Forces (facteurs positifs et d'origine interne);
- Case W : Les Faiblesses (facteurs négatifs et d'origine interne);
- Case O : Les Opportunités (facteurs positifs et d'origine externe);
- Case T : Les Menaces (facteurs négatifs et d'origine externe).

La liste figurant dans chaque case ne doit pas compter trop d'éléments sous peine de ne pas être véritablement la « synthèse » attendue. Par ailleurs, on peut hiérarchiser les éléments listés dans chaque case :

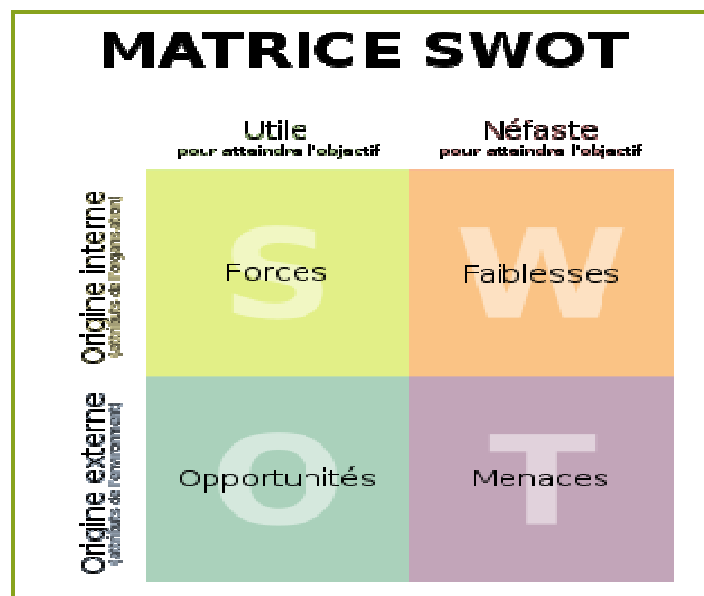
- Dans la case « Forces », les éléments sont classés par intensité de force décroissante : les plus forts en tête de liste;
- dans la case « Faiblesses », les éléments présentant les faiblesses les plus importantes figurent en tête de liste.

▪

Pour appliquer correctement cette technique, il est essentiel de :

- Bien déterminer l'objet étudié : en général, une problématique.
- Choisir la façon dont l'information sera recueillie (collecte réalisée par un expert ou un groupe d'experts, collecte réalisée en faisant appel aux personnes impliquées, etc.).
- Déterminer comment l'information collectée sera compilée et traitée.
- Indiquer enfin comment sera établie la synthèse finale.

EXEMPLE DE GRILLE



Sources :

ANDERSEN, Arthur. A Process Guidebook : Tools & Techniques for Effective Facilitation, Arthur Andersen Co, SC, 1991, p. 80-81.

<http://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT>

<http://123business-fr.com/swotanalysis.aspx>

16. ANALYSE D’AFFINITÉS

Synonyme : Méthode KJ

DESCRIPTION

Le diagramme d’affinités est une méthode simple de classement visant à **modéliser et regrouper avec clarté des problèmes complexes, des idées, des enjeux ou des opinions se rattachant à des problématiques diverses et à créer des liens entre elles**. Cette méthode est généralement utilisée après un remue-méninges ou comme une variante de celui-ci, et est particulièrement utile pour stimuler la réflexion et la discussion lorsque les enjeux sont complexes ou peu structurés. Elle peut aussi aider à appréhender un problème sous un nouvel angle et à améliorer les consensus.

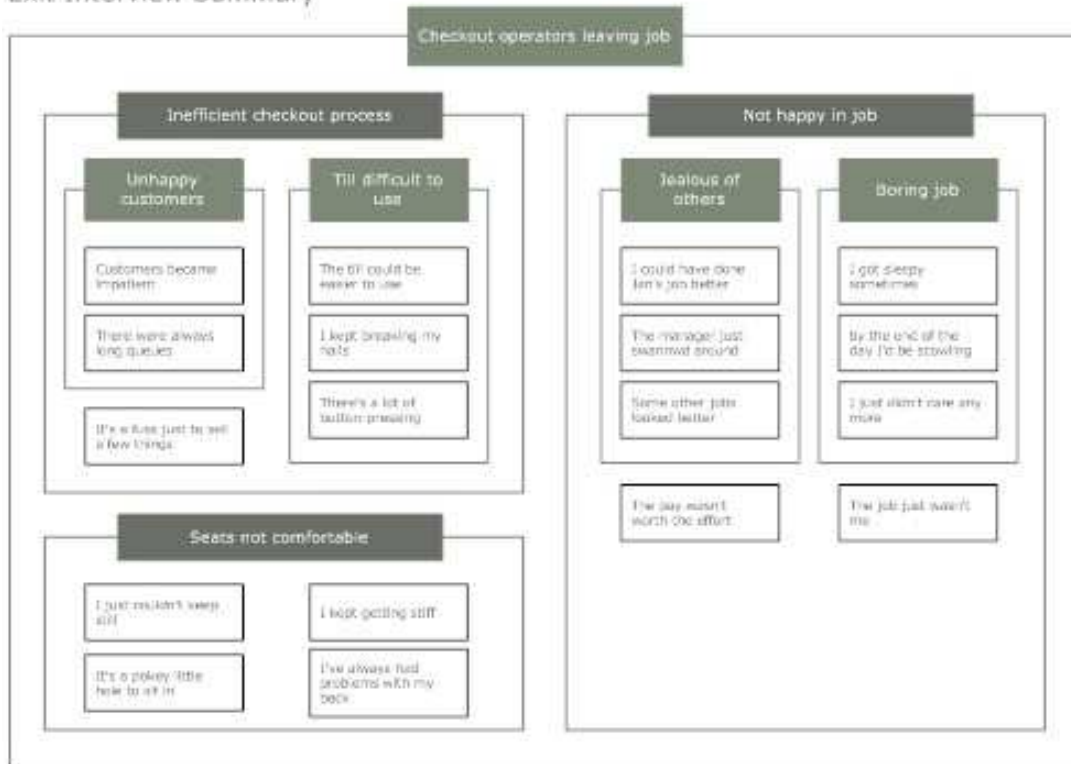
MÉTHODE

Au préalable, l’animateur aura préalablement, identifié une équipe de travail, généralement de cinq ou six personnes, connaissant bien le sujet en cause.

1. L’animateur demande à ce groupe d’exprimer, au cours d’une session d’environ 45 minutes, toutes leurs idées sur le sujet choisi, sans les restreindre ou les critiquer.
2. Il recueille toutes les idées exprimées qui ont été inscrites sur des autocollants.
3. À l’aide des autocollants, l’animateur élabore un diagramme en clarifiant au besoin les idées ou enjeux affichés.
4. Il demande aux participants de classer les idées en sous-groupes, en utilisant leur instinct plus que leur pensée rationnelle. Au besoin, une même idée peut être classée dans plus d’un groupe. Le classement peut être individuel, mais le plus souvent il est fait en groupe et en silence :
 - on trouve d’abord deux idées interreliées;
 - on continue à constituer des paires ou à ajouter des autocollants aux paires existantes;
 - on poursuit jusqu’à ce que tous les autocollants aient été placés dans des groupes (généralement de 6 à 10). Les groupes peuvent n’inclure qu’un seul autocollant;
 - on laisse les membres du groupe exprimer leur désaccord en déplaçant, toujours silencieusement les autocollants;
 - on recommande de minimiser le temps consacré au classement, de façon à laisser émerger des classements plus intuitifs, faisant appel au côté droit du cerveau, et de ne pas demander ou permettre d’explications sur les classements.
5. L’équipe revoit ce classement pour déterminer si des regroupements ou des subdivisions devraient être faits.
6. Une fois le classement terminé, et pas avant, l’équipe ajoute des titres à chaque groupement. Ce titre, de trois à cinq mots, en langage simple et clair, sera inscrit sur une carte. Les autocollants sont ensuite placés verticalement sous leur titre, sur des cartons distincts ou dans des rectangles bien délimités. Au besoin, on ajoute les liens entre deux groupes et on crée alors un titre de niveau supérieur. On peut aussi subdiviser un groupe trop large.
7. On analyse ensuite le tout pour voir s’il est possible de faire émerger de nouvelles idées ou solutions.

EXEMPLE DE GRILLE

Exit Interview Summary



Sources :

ANDERSEN, Arthur. A Process Guidebook : Tools & Techniques for Effective Facilitation, Arthur Andersen Co, SC, 1991, p. 88-89.

<http://www.qualitadmin.com/2011/10/la-methode-kawakito-jiro.html>

http://fr.wikipedia.org/wiki/Diagramme_KJ

<http://www.er.uqam.ca/nobel/k15303/diagaffi.pdf>