

Positionnement et influence des parties prenantes				Positionnement et influence des parties prenantes																											
<p>En résumé L'analyse des parties prenantes permet de mieux cerner les acteurs concernés par le projet et de déterminer s'ils doivent faire l'objet de communication. Cet exercice se réalise en groupe. Il permet de confronter les différents points de vue et de s'accorder sur les acteurs qui constitueront les groupes cibles de la communication.</p>				<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> • Résultats rapides et concrets • Aide à identifier les parties prenantes qui constitueront les groupes cibles de la communication 		<p>Précautions à prendre/Limites</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perception à un moment donné, qui peut évoluer au fil du projet • Ne doit pas être limitatif : d'autres groupes-cibles peuvent émerger au fil du projet, en fonction des besoins 																									
<p>Exemple d'analyse des parties prenantes</p> <p>Projet : mise en place d'un nouveau système informatique pour la gestion des dossiers des clients</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Parties prenantes</th> <th>Positionnement</th> <th>Degré d'influence</th> <th>Groupes cibles</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Top management</td> <td>Allié - Constructif Favorable au projet A investi beaucoup de moyens dans le projet Attentes élevées</td> <td>Très influent et très important Soutien hiérarchique indispensable au projet Pouvoir de décision et de persuasion</td> <td>Oui</td> </tr> <tr> <td>Fournisseur de la solution informatique</td> <td>Indifférent A fourni la solution informatique mais sa vie est ailleurs que dans le projet</td> <td>Assez influent et assez important Son expertise peut être requise à des moments clés du projet</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>Collaborateurs qui devront utiliser le nouveau logiciel</td> <td>Déchirés- Hésitants Hésitent à se positionner: certains sont favorables, d'autres sont contre le projet</td> <td>Assez influents et très importants Ils sont les premiers concernés: ce sont eux qui devront utiliser le nouveau système</td> <td>Oui</td> </tr> <tr> <td>Testeurs du nouveau logiciel</td> <td>Alliés - Constructifs Ils font preuve de sens critique et sont impliqués dans le projet</td> <td>Très influents et importants Peuvent convaincre les autres</td> <td>Oui</td> </tr> <tr> <td>Syndicats</td> <td>Opposants Contre le projet à cause de la surcharge de travail qu'il occasionne</td> <td>Très influents et assez importants Pouvoir de persuasion</td> <td>Oui</td> </tr> </tbody> </table>				Parties prenantes	Positionnement	Degré d'influence	Groupes cibles	Top management	Allié - Constructif Favorable au projet A investi beaucoup de moyens dans le projet Attentes élevées	Très influent et très important Soutien hiérarchique indispensable au projet Pouvoir de décision et de persuasion	Oui	Fournisseur de la solution informatique	Indifférent A fourni la solution informatique mais sa vie est ailleurs que dans le projet	Assez influent et assez important Son expertise peut être requise à des moments clés du projet	Non	Collaborateurs qui devront utiliser le nouveau logiciel	Déchirés- Hésitants Hésitent à se positionner: certains sont favorables, d'autres sont contre le projet	Assez influents et très importants Ils sont les premiers concernés: ce sont eux qui devront utiliser le nouveau système	Oui	Testeurs du nouveau logiciel	Alliés - Constructifs Ils font preuve de sens critique et sont impliqués dans le projet	Très influents et importants Peuvent convaincre les autres	Oui	Syndicats	Opposants Contre le projet à cause de la surcharge de travail qu'il occasionne	Très influents et assez importants Pouvoir de persuasion	Oui	<p>Pourquoi l'utiliser ?</p> <p>Objectif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier le positionnement et le degré d'influence des parties prenantes par rapport au projet • Déterminer quelles parties prenantes constituent des groupes cibles de la communication <p>Contexte</p> <p>Les parties prenantes sont l'ensemble des acteurs concernés par le projet. Parmi celles-ci, certaines constituent des groupes cibles de la communication.</p> <p>Pour vous aider à mieux identifier les parties prenantes et décider vers lesquelles vous allez communiquer, vous pouvez déterminer</p> <ul style="list-style-type: none"> • leur positionnement par rapport au projet : sont-elles pour ou contre le projet ? Ont-elles une attitude active ou passive face au projet ? Sont-elles prêtes à discuter du projet ? • leur degré d'influence : ont-elles beaucoup, peu, pas d'influence ? Sont-elles importantes ou non pour le projet ? 		<p>Comment l'utiliser ?</p> <p>Etapas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Listez en groupe les parties prenantes • Positionnez chaque partie prenante selon les 4 catégories de base en vous aidant du tableau proposé dans le template 'parties prenantes' et détaillé plus bas dans la rubrique 'pour aller plus loin': <ul style="list-style-type: none"> - Allié : favorable au projet, actif - Indifférent : peu sensible au projet, passif - Déchiré : plutôt pour le projet, prêt à discuter - Opposant : contre le projet, peu enclin à discuter • Déterminez le degré d'influence de chaque partie prenante et reliez-le à son importance par rapport au projet • Déterminez ensemble les parties prenantes qui constitueront les groupes cibles de la communication. <p>Méthodologie et conseils</p> <p>Pour refléter une plus grande diversité de points de vue, réalisez cet exercice en groupe (ex : groupe de projet). Il est néanmoins intéressant que chaque</p>	
Parties prenantes	Positionnement	Degré d'influence	Groupes cibles																												
Top management	Allié - Constructif Favorable au projet A investi beaucoup de moyens dans le projet Attentes élevées	Très influent et très important Soutien hiérarchique indispensable au projet Pouvoir de décision et de persuasion	Oui																												
Fournisseur de la solution informatique	Indifférent A fourni la solution informatique mais sa vie est ailleurs que dans le projet	Assez influent et assez important Son expertise peut être requise à des moments clés du projet	Non																												
Collaborateurs qui devront utiliser le nouveau logiciel	Déchirés- Hésitants Hésitent à se positionner: certains sont favorables, d'autres sont contre le projet	Assez influents et très importants Ils sont les premiers concernés: ce sont eux qui devront utiliser le nouveau système	Oui																												
Testeurs du nouveau logiciel	Alliés - Constructifs Ils font preuve de sens critique et sont impliqués dans le projet	Très influents et importants Peuvent convaincre les autres	Oui																												
Syndicats	Opposants Contre le projet à cause de la surcharge de travail qu'il occasionne	Très influents et assez importants Pouvoir de persuasion	Oui																												

COMM COLL 12 - Elaborer le plan de communication d'un projet - Etape 1 : contexte

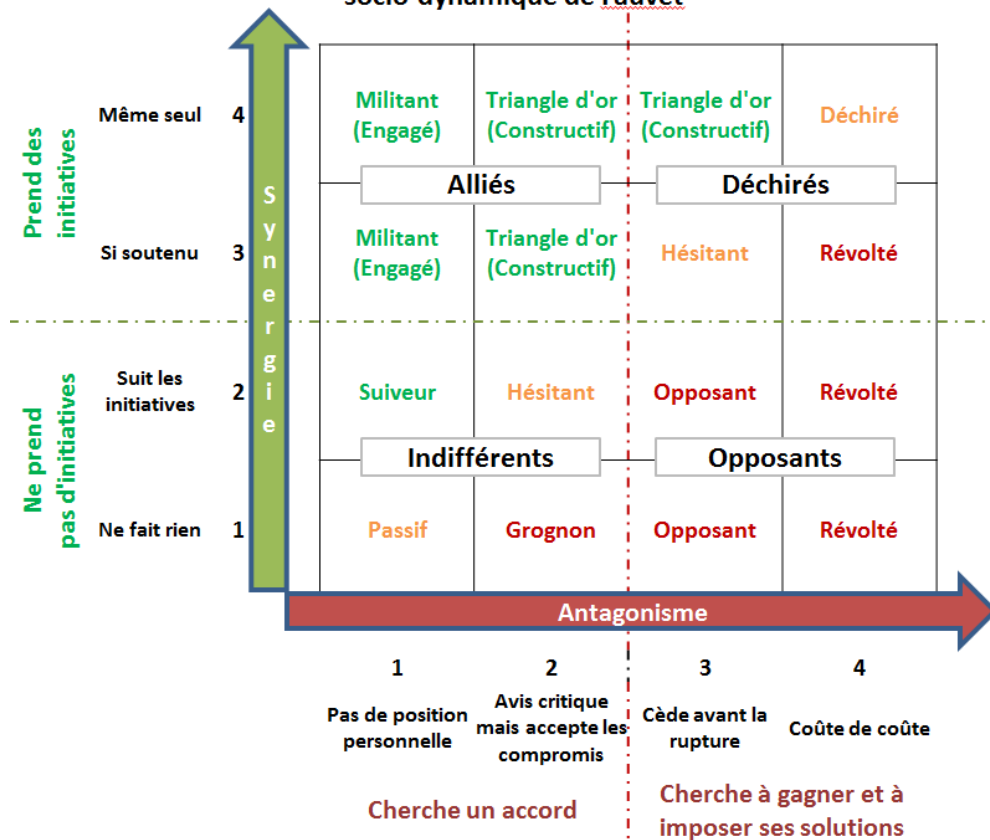
Analysez vos parties prenantes

Citoyens	Indifférents Ne sont pas concernés par le nouveau logiciel	Pas influents et très importants Bénéficiaires finaux et indirects du nouveau système IT	Non		
<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="203 240 539 268">* Template 'Parties prenantes' <li data-bbox="203 300 813 355">* COMM Collection 12 Elaborer le plan de communication d'un projet_Brochure 				<p>A l'issue de cet exercice, vous avez une idée plus claire des acteurs qui constitueront les groupes cibles de votre communication.</p>	<p>membre du groupe réfléchisse individuellement aux différents paramètres (positionnement, influence, cibles ou non de la communication), avant de mettre les résultats en commun. Une partie prenante peut être identifiée comme un groupe cible de la communication par l'un, mais pas forcément par les autres.</p> <p>Mettez les résultats en commun et discutez-en en groupe. La discussion qui émergera permettra de lever le voile sur de possibles divergences de points de vue et de s'accorder pour la suite.</p>

Pour aller plus loin dans le positionnement des parties prenantes

Ce modèle¹ permet de positionner l'ensemble des partenaires d'un projet et d'aboutir à une photographie à un instant donné. Il permet une analyse objective dans la mesure où il est basé sur les actions menées par la personne et sur son degré d'initiative, et non pas sur le simple discours qu'elle tient.

Tableau d'analyse des parties prenantes selon le modèle socio-dynamique de Fauvet



Il est nécessaire d'identifier très tôt les points de vue des diverses parties prenantes sur les enjeux du projet et sur sa mise en œuvre. Il s'agit de savoir qui sont les alliés/les opposants et quelle énergie ils sont prêts à déployer par rapport au projet.

On distingue

- **Les alliés :**
 - **Les triangles d'or (constructifs) :** Ils sont les « moteurs » du projet ». Ils sont très impliqués dans le projet mais ils ont suffisamment de recul par rapport au projet pour proposer des améliorations
 - **Les militants (engagés) :** ils sont très impliqués dans le projet mais ils manquent d'esprit critique.
- **Les indifférents**
 - **Les grognons :** ce sont des passifs qui rouspètent, ils remontent les tensions, signaux d'alarme
- **Les suiveurs /Les passifs :** on les appelle souvent 'la majorité silencieuse '. Leur est vie ailleurs. **Les déchirés**
 - **Les hésitants :** Ils négocient leur implication. Selon les circonstances, ils soutiendront le projet ou au contraire ne le soutiendront pas. Ce ne sont pas des indécis, ils sont au contraire impliqués.
 - **Les déchirés :** Ils sont totalement pour le projet mais ils pensent que ce n'est pas comme cela qu'il faut s'y prendre.
- **Les opposants**
 - **Les opposants :** Ils sont largement en désaccord avec le projet mais ils sont sensibles au rapport de force, à la différence des révoltés qui sont insensibles à tout.
 - **Les révoltés :** Ils préfèrent tout perdre plutôt que de laisser une chance au projet

Cette réflexion autour du positionnement peut être réalisée en phase de préparation du projet. Elle peut ensuite être utilisée à chaque démarrage de nouvelle phase du projet afin de voir si la situation a évolué. Elle vient compléter un autre outil tel que l'analyse SWOT par exemple.

¹ Fauvet J.C., L'élan sociodynamique, 2004, Ed. de l'Organisation, ISBN 978-2-7081-3038-8

Quelle communication vers quel acteur/cible ?

Il est important de communiquer vers toutes les cibles de manière régulière.

Cependant, autant il est utile de prendre le temps avec ceux qui peuvent être nos alliés autant il importe de ne pas consacrer trop d'efforts à un combat 'perdu d'avance'.

La stratégie des alliés**Soyez :**

- **Participatifs** avec les alliés (co-construction)
- **Négociateur** avec les hésitants (traitez leurs conditions d'adhésion si elles se sont faites entendre)
- **Directif** avec les opposants (le strict minimum)

Acceptez vos alliés tels qu'ils sont

- Avec leurs humeurs et surtout leurs critiques

Passez au moins 2/3 de votre temps avec vos alliés et vos hésitants

- Ne gaspillez pas votre énergie à essayer de convaincre des opposants, gardez-là pour consolider votre cercle d'alliés

Soutenez et valorisez vos alliés

- Organisez la communication entre eux
- Accordez-leur votre attention
- Donnez-leur des 'coups d'avance'
- Poussez-les à l'initiative

Appuyez-vous sur vos alliés

- Pour rallier les hésitants et contenir l'opposition
- Obtenez de l'information de leur part
- Faites-leur exprimer publiquement leur soutien
- Utilisez-les pour convaincre les plus tièdes

Objectifs de communication	Cibles potentielle de communication	Comment identifier leur positionnement ?	Comment communiquer avec eux ?
Faire agir	Les triangles d'or : « moteurs » du projet	<ul style="list-style-type: none"> Sens critique à l'égard du projet et de la manière dont il est mené Défendent le projet contre les opposants Jeu personnel, parfois difficiles à gérer. Agissent concrètement dans le sens des objectifs poursuivis 	Les rendre acteurs principaux de la communication C'est eux qui doivent mener les actions de communication, ils ont du crédit auprès des autres acteurs.
Faire agir (les écouter donner du feedback sans en avoir l'air)	Les grognons : remontent les tensions, signaux d'alarme	<ul style="list-style-type: none"> Expriment leurs désaccords, râlent mais n'agissent pas contre le projet; Disent tout haut ce que d'autres pensent tout bas; Peuvent contaminer les « passifs ». 	Les écouter Les grognons sont une précieuse source d'information, ils aident à anticiper/préparer la communication grâce à leur feedback.
Faire agir et faire comprendre (canaliser)	Les militants : très impliqués dans projet mais manquent d'esprit critique	<ul style="list-style-type: none"> totallement pour le projet, sans recul ni esprit critique, suiveurs parfois capables d'initiatives ; sont prêts à tout faire mais ne savent pas toujours défendre le projet ; peuvent aider à faire avancer le projet 	S'assurer qu'ils gardent une bonne compréhension du projet et les canaliser Acteurs sur lesquels s'appuyer mais ils ne doivent pas diriger les actions de communication (perçus comme sans esprit critique par les autres). S'assurer qu'ils ne sont pas partis sur des pistes non-compatibles avec la logique générale du projet. Leur donner des instructions claires, des objectifs, des délais.
Faire comprendre	Les hésitants : négocient leur implication	<ul style="list-style-type: none"> ont des arguments « pour » et des arguments « contre » le projet souvent pertinents ; peuvent être actifs pour mieux comprendre, même sans vous ; ont peu de chemin à faire pour devenir alliés du projet, et peuvent aussi basculer vers l'opposition. Leur soutien est conditionnel. 	Leur permettre de comprendre le projet via une communication sur-mesure Ils ne savent pas toujours comment se positionner. Il est important d'essayer de comprendre leurs inquiétudes. Utiliser une méthode participative, prendre comme point de départ les éléments sur lesquels il est d'accord.
Faire comprendre	Les passifs : vie ailleurs	Majorité silencieuse, constituent l'enjeu du projet (40 à 80% des acteurs) <ul style="list-style-type: none"> Pas concernés par le projet, pas d'opinion, ni alliés, ni opposants, ils ont d'autres sujets d'intérêt.; peuvent facilement glisser vers l'opposition si on les oublie. 	Les informer régulièrement sur l'état d'avancement du projet Communiquer de manière régulière sans chercher à aller dans les détails.. Apparaître comme la 'force tranquille' pour le rassurer. . Les autres acteurs peuvent constituer un vecteur de choix pour les atteindre et les convaincre (témoignage, bouche à oreille, ...).
Faire savoir	Les déchirés : avec eux, tout ou rien	<ul style="list-style-type: none"> Généralement pour le projet, mais contre la manière dont la situation est menée). Peuvent basculer vers un des autres rôles. 	Les informer de manière basique ➔ <i>Le projet X existe et a pour objectif '...'</i> , les infos sont disponibles sur ... Ne pas passer de temps avec eux, les exclure des tâches stratégiques.
Faire savoir	Les opposants : largement en désaccord, rapport de force	<ul style="list-style-type: none"> Sensibles au rapport de force, grande capacité à utiliser les tensions ; Développent une activité réelle et crédible contre le projet ; Essaient de convaincre que le projet est mauvais 	Les informer de manière minimale (ou pas du tout) ➔ <i>Le projet X existe et a pour objectif '...'</i> Il ne faut pas trop les informer sur le projet, ils risquent de se servir des informations contre le projet. Si possible les laisser en marge du système projet.

<p>Les occuper ailleurs</p>	<p>Les révoltés : en opposition avec le projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Préfèrent tout perdre plutôt que de laisser le projet réussir ; • le projet n'est pas le leur et ils font tout ce qu'ils peuvent pour s'y opposer ; • ne sont pas accessibles à la discussion, insensibles à tout. 	<p>Les détourner du projet Ne pas chercher à les convaincre. La stratégie consiste à les écouter et les faire travailler sur des pistes qu'ils ont eux-mêmes suggérées. Cela permet de les occuper tout en faisant avancer le projet pendant ce temps-là.</p>
------------------------------------	---	--	---