

Coconstruction et implication des parties prenantes dans la démarche d'évaluation d'impact social (EIS)

Cette fiche pratique est issue des réflexions menées dans le cadre du projet DENIS sur le thème : «Coconstruction et implication des parties prenantes» (GR1). Elle vise à offrir une synthèse des définitions, concepts et choix en lien avec la coconstruction et l'implication des parties prenantes.

Pour plus d'informations → <https://concertes.be/project/projet-denis/>

Définition et typologie des parties prenantes

Les acteurs considérés comme parties prenantes peuvent s'envisager dans une **acceptation large ou restreinte**. La vision large, proposée par Freeman (1984) [1], définit une partie prenante comme « tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation ». L'acceptation restreinte considère comme partie prenante « tout groupe identifiable dont l'organisation dépend pour sa survie à long terme » (Stanford Research Institute, 1963) [2]. **Dans la démarche VISES/DENIS, les parties prenantes sont considérées dans une perspective large**, puisque des parties prenantes relativement éloignées de l'entreprise peuvent être intégrées à la démarche. C'est par exemple le cas lorsque des élu-e-s locaux-ales sont consulté-e-s pour établir la question évaluative ou que des concurrent-e-s sont mobilisé-e-s pour la collecte de données.

Les parties prenantes peuvent être catégorisées de différentes manières, selon qu'elles soient :

- internes ou externes
- primaires (cruciales) ou secondaires
- stratégiques (influent l'organisation) ou morales (affectées par l'organisation)
- volontaires ou non volontaires (qui subissent l'interaction)
- du côté de la demande ou de l'offre

Impliquer des parties prenantes dans l'EIS demande certes **du temps et des compétences**, mais est un des éléments fondateurs dans la démarche VISES, dont l'importance a été réaffirmée dans DENIS. L'implication de parties prenantes diversifiées permet de **nombreuses plus-values** [3] telles que :

- ✓ Richesse et nuance dans les échanges permis grâce à la diversité des points de vue.
- ✓ Émergence d'éléments surprenants, insoupçonnés et inattendus, permettant un questionnement nouveau, notamment chez les dirigeant-e-s.
- ✓ Expression de parties prenantes qui n'ont pas toujours l'occasion de s'exprimer et de mener une réflexion de ce type.
- ✓ Implication forte dans le processus qui facilite, notamment, la collecte de données.
- ✓ Motivation renforcée de contribuer à la mission de l'entreprise.
- ✓ Montée en compétences sur l'EIS et création d'une communauté d'intérêts autour de l'EIS.

Si mobiliser des parties prenantes diversifiées est un atout fort pour une EIS et un des traits fondateurs de la démarche VISES/DENIS, il faut néanmoins bien penser leur implication, et ce à chaque étape de la démarche.

Les parties prenantes peuvent être impliquées à deux niveaux :

Dans le **comité de pilotage***

Aux **différentes étapes** de la démarche

**composé de l'accompagnateur-riche, le ou la pilote de l'EIS (personne de l'organisation en charge du suivi de l'EIS) et de parties prenantes telles que la direction de l'entreprise, des travailleur-euse-s, etc., en fonction des besoins de l'EIS.*

L'implication des parties prenantes au fil de la démarche

Les constats et conseils sont issus de l'expérience d'accompagnement VISES et DENIS.

	Etape 0 – Avant de commencer la démarche	Etape 1 – Diagnostic et définition de la question évaluative	Etape 2 – Choix et élaboration de l'outil de collecte des données et collecte	Etape 3 – Analyse des données et valorisation des résultats
Place des parties prenantes	Il s'agit de mobiliser les bonnes personnes dans le comité de pilotage et le-la bon-ne pilote, et de s'assurer du soutien des instances décisionnelles.	Les parties prenantes (autres que le comité de pilotage) sont identifiées précisément et impliquées pour construire ensemble le portrait de l'entreprise (via leur mobilisation pour compléter collectivement le cadre d'analyse ou la chaîne de valeur, par exemple). Cela permettra au comité de pilotage de définir au mieux la question évaluative.	Les parties prenantes (autres que le comité de pilotage) peuvent être consultées pour co-construire l'outil de collecte de données mais aussi pour alimenter les données (répondre à un questionnaire, participer à un focus groupe ou un entretien...).	Les parties prenantes n'ont pas de rôle systématique lors de l'analyse des données. Elles sont souvent sollicitées pour apporter un regard critique et nuancer les résultats d'analyse. La valorisation des résultats sera pensée en fonction des parties prenantes à qui elle s'adresse mais les parties prenantes (autres que le comité de pilotage) seront rarement à l'origine de la valorisation.

Conseils

- ✓ Afin d'identifier qui impliquer dans le comité de pilotage, il est utile de mener une réflexion sur les personnes, institutions, etc. avec qui l'entreprise a des interactions. Une approche plus détaillée des parties prenantes et des relations de l'entreprise avec celles-ci sera ensuite développée en étape 1.

- ✓ Pour identifier les parties prenantes à mobiliser, se poser plusieurs questions, notamment :
 - Ces parties prenantes ont-elles envie de participer ?
 - Est-ce réaliste de mobiliser ces parties prenantes ? Plus il y a de parties prenantes mobilisées, plus cela complexifie les échanges. Il faut également considérer le temps qu'elles peuvent y consacrer.
- ✓ Envisager largement le spectre des parties prenantes – c'est-à-dire pas seulement le public bénéficiaire, mais aussi les entreprises qui accueillent des bénéficiaires en stage, des voisin·e-s du quartier, des élu·e-s, etc.
- ✓ S'assurer que différents types de parties prenantes sont bien représentés et s'ils ne le sont pas, être conscient de ce choix pour l'assumer pleinement.
- ✓ Réfléchir sur comment faire intervenir les différentes parties prenantes : ensemble ou séparément, simultanément ou à des moments différents, etc. Ces choix permettent des apports (ex. confrontation de points de vue vertueux) mais comportent aussi des risques (ex. libération de la parole difficile).
- ✓ Être transparent et clair sur le rôle et les responsabilités de chacun.
- ✓ Utiliser un langage et du vocabulaire accessibles à toutes et tous.
- ✓ Construire autant que possible l'outil de collecte avec les personnes ciblées, pour que celui-ci soit accessible, compréhensible et pertinent.
- ✓ Tester l'outil auprès d'un maximum de personnes, spécifiquement auprès des celles à qui l'outil de collecte est destiné.
- ✓ Créer les conditions favorables à la libération de la parole des publics fragilisés.
- ✓ Penser la valorisation des résultats en fonction des parties prenantes auxquelles elle s'adresse.
- ✓ S'assurer que les résultats de la démarche soient accessibles, lisibles et compréhensibles par toutes les personnes concernées.

Focus sur l'accès à la parole des publics fragilisés

L'implication de publics fragilisés (personnes porteuses de handicap, personnes analphabètes, etc.) est difficile et requiert des outils spécifiques. Elle est néanmoins **bénéfique, voire indispensable** dans l'EIS de certaines entreprises, notamment quand ces publics fragilisés sont les bénéficiaires directs des activités de l'entreprise.

La **confiance** est ici primordiale. Certains publics sont habitués à être évalués (p.ex. des parents dans le cadre de l'aide à la jeunesse), et peuvent donc être sur la défensive ou adopter un discours lisse avec des réponses toutes faites - on parle alors de biais de désirabilité sociale. Ce biais se présente quand les personnes mobilisées expriment ce qu'elles pensent que l'interlocuteur·rice veut entendre. Il faut dès lors **bien choisir qui va collecter les données**, et trouver l'équilibre entre quelqu'un de suffisamment proche pour que les personnes soient en confiance, mais à la fois suffisamment éloigné pour que les personnes se sentent libres de s'exprimer. Pour sélectionner au mieux l'interlocuteur·rice, il peut être pertinent d'associer à la réflexion les personnes au sein de l'entreprise qui accompagnent ces bénéficiaires au quotidien.

Pour faciliter leur implication, **quelques conseils** émergent des expériences d'accompagnement :

- Utiliser le photo-langage ou le dessin projectif
- Faire accompagner les personnes de leur "personne encadrante", parce qu'elles peuvent se sentir plus en confiance avec des personnes qu'elles connaissent
- Réaliser des entretiens individuels, sur base de leur parcours de vie (récit de vie, ligne du temps)
- Faire de l'observation participante ou non-participante (ce qui demande une formation et une certaine connaissance du public)

Quelques biais à éviter

En plus du biais de désirabilité sociale, d'autres biais pouvant entraver le discours des parties prenantes méritent d'être soulignés :

- Faire participer des personnes qui s'expriment le mieux ou qui sont 'moins fragilisées' ou facilement accessibles.
- Donner plus de crédit à la parole de certaines parties prenantes de par leur statut.
- Développer des méthodes qui facilitent de facto la parole de certaines parties prenantes au détriment d'autres.

De manière générale, il faut trouver l'équilibre entre maintenir une objectivité (limiter les biais, avec un accompagnateur externe) et favoriser l'implication des parties prenantes et la coconstruction.

Notes et ressources

[1] Freeman, R. E. (1984), Strategic management: A stakeholder approach, Boston: Pitman.

[2] Stanford Research Institute. (1963). Internal memorandum. Strategic Management: A Stakeholder Approach.

[3] Ces plus-values ont été identifiées dans l'expérimentation VISES et réaffirmées et/ou nuancées dans le cadre du projet DENIS.

Pour aller plus loin: « Ceci n'est pas un guide » <http://www.projetvisesproject.eu/Cahier-Thematique-3-Ceci-n-est-pas-un-guide>



Auteures principales: Coralie Helleputte (CIRTES/UCLouvain), Charlotte Moreau (CES/ULiège), Helena Sadzot (CES/ULiège)

Septembre 2022

