

Communiquer et négocier pour la conservation de la nature

Outils de gestion et de planification



OFB
OFFICE FRANÇAIS
DE LA BIODIVERSITÉ

3.5 - Groupes cibles (externes)

[Parties prenantes et groupes cibles](#)

[Identification des parties prenantes](#)

[Caractéristiques des parties prenantes](#)

[Choix des groupes cibles](#)

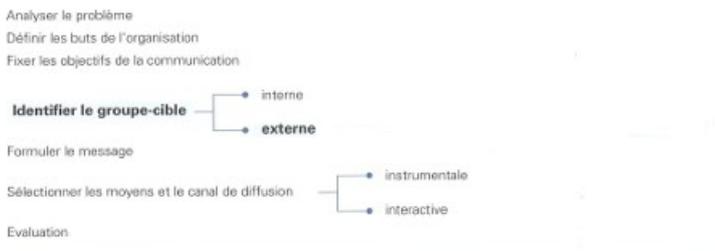
[N'écartez pas trop vite certains groupes](#)

[Différents rôles, différents buts](#)

[Choisissez vos amis avec soin : alliés et intermédiaires](#)

[Communiquer avec le grand public ?](#)

[Des outils utiles: listes d'adresses, bases de données, études, etc.](#)



3.5.1 Parties prenantes et groupes cibles

Il arrive souvent que l'on confonde parties prenantes et groupes cibles. Les parties prenantes sont les groupes de personnes ou d'organisations impliqués d'une façon ou d'une autre dans une question ou un projet donnés, ou qui ont un intérêt relatif à cette question. Les parties prenantes sont reliées à un but de l'organisation. Les groupes cibles sont ces personnes que vous avez sélectionnées comme cible de votre communication et sont donc reliés à un objectif de communication. En général, les groupes cibles sont des parties prenantes, mais toutes les parties prenantes ne deviennent pas forcément des groupes cibles.

3.5.2 Identification des parties prenantes

Pour déterminer des groupes cibles appropriés, vous devez d'abord analyser les groupes parties prenantes: toutes les personnes ou organisations impliquées dans la question à propos de laquelle vous voulez communiquer. Pour identifier les parties prenantes, posez-vous les questions suivantes :

<ul style="list-style-type: none">• De quelle autorisation, approbation ou soutien (financier) ai-je besoin pour atteindre mon but ?• Qui est directement concerné par le plan ou l'activité ?		Parties prenantes principales
---	--	-------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Qui en bénéficiera ? Qui subira des pertes ou des dommages ? • Qui est indirectement concerné ? • Qui n'est pas directement impliqué mais peut influencer sur les opinions ? 		<p>Secondaires</p> <p>Tertiaires</p>
--	--	--------------------------------------

Exemple: identifier des parties prenantes	
<p>But : étendre les frontières d'une zone protégée pour inclure la totalité d'une importante forêt qui, actuellement, est en partie située hors de ses limites.</p> <p>Parties prenantes principales</p> <ul style="list-style-type: none"> • De quelle autorisation, approbation ou soutien (financier) ai-je besoin pour atteindre mon but ? <p>Pouvoirs publics régionaux : ministère de l'Environnement; ministère des Forêts; ministère de l'Aménagement régional ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qui est directement concerné par le plan ou l'activité ? <p>Propriétaires fonciers / habitants de la forêt;</p> <p>Compagnies forestières;</p> <p>Tour opérateurs;</p> <p>Usagers à titre des loisirs : chasseurs, passionnés des oiseaux, randonneurs à vélo, à cheval ou à pied, photographes ...</p>	<p>Parties prenantes secondaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qui est indirectement concerné ? <p>Entreprises locales;</p> <p>Propriétaires fonciers / habitants des environs proches de la zone protégée;</p> <p>ONG consacrées à l'environnement...</p> <p>Parties prenantes tertiaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qui n'est pas directement impliqué mais peut influencer sur les opinions, que ce soit pour ou contre le plan ou l'activité ? <p>Prescripteurs locaux (gens d'Eglise, chefs d'entreprise, dirigeants syndicaux, professeurs, célébrités locales) ;</p> <p>Médias locaux;</p> <p>Départements d'écologie des universités, instituts de recherche sur l'environnement...</p>

Voir aussi
[1.6.4](#)
[1.7.1](#)
[1.7.3](#)

3.5.3 Caractéristiques des parties prenantes

Comme le montre l'exemple, un grand nombre de parties prenantes peuvent être impliqués dans une question. Il est important d'en connaître sur elles autant que possible, car ces groupes peuvent être tout aussi puissants comme alliés que comme opposants. Essayez de découvrir, au moins, les éléments suivants à propos de ces groupes :

Intérêts : sont-ils intéressés par la question sur laquelle vous désirez communiquer ?

Si un groupe ne porte aucun intérêt à une question, il sera très difficile d'établir une communication. Il y a de bonnes chances que ce groupe ne lira pas les lettres que vous lui adressez, ne participera pas à vos réunions ou enquêtes publiques, et ne regardera pas la vidéo que vous avez réalisée. Un grand intérêt de la part d'un groupe pour une question rend plus facile la communication avec lui. Il montrera bien plus d'empressement à lire, écouter ou discuter toute chose autour de cette question.

Connaissances : qu'en connaissent-ils ?

Il est important de déterminer la somme de connaissances que possède un groupe sur une question donnée. Si elles sont peu nombreuses, sachez que vous allez devoir fournir une grande quantité d'informations avant de pouvoir espérer commencer une communication bilatérale efficace.

Liste de rappel des principales parties prenantes dans les questions de conservation de la nature	
Utilisateurs commerciaux de la terre et de ses ressources	Utilisateurs non-commerciaux de la terre et de ses ressources
<ul style="list-style-type: none"> • Agriculteurs • Exploitants forestiers • Chasseurs / pêcheurs / cueilleurs professionnels de champignons, baies, etc. • Tour opérateurs • Compagnies minières / carrières 	<ul style="list-style-type: none"> • Résidents • Chasseurs, pêcheurs, cueilleurs amateurs • Chercheurs, scientifiques • Militaires

<ul style="list-style-type: none"> • Compagnies d'électricité • Compagnies de gestion de l'eau • Syndicats, associations et fédérations qui les représentent 	
Visiteurs	Pouvoirs publics
<ul style="list-style-type: none"> • Pour l'activité physique: randonneurs à pied, à vélo ou à cheval, personnes pratiquant l'escalade, le parapente, la natation, la voile, l'aviron, le canoë... • Pour la nature: personnes aimant la photographie, l'herborisation, l'observation des oiseaux... • Pour l'éducation: écoliers, étudiants • Pour le loisir: personnes organisant des pique-niques, barbecues, jeux d'extérieur, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoirs publics locaux et régionaux (nature, environnement, eau, défense, agriculture, finances...) • Ministères (nature, environnement, eau, défense, agriculture, finances...) • Organisations internationales (Union européenne, Nations unies) • Hommes politiques (locaux, régionaux et nationaux)
Médiateurs et intermédiaires	"Collègues 1 alliés"
<ul style="list-style-type: none"> • Médias • Prescripteurs • Célébrités • Organisations scientifiques • Systèmes d'enseignement / professeurs • Organisations féminines 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcs nationaux • Gestionnaires de zones protégées • ONG de gestion foncière • Autres ONG • Organisations internationales
Groupes internes	
<ul style="list-style-type: none"> • Personnel actuel • Anciens membres du personnel • Personnel en mission 	

Recommandation à propos des attitudes

Il est facile de croire que pour chaque sujet donné, nous n'avons qu'une attitude et que celle-ci est très claire, cohérente et stable.

Mais nos attitudes sont très flexibles et dynamiques et elles changent en fonction du point de vue. Lorsque nous sommes en vacances, nous apprécions la nature et les magnifiques paysages. Mais en tant que consommateurs, nous voulons acheter des produits bon marché et ne voulons pas payer davantage pour des aliments produits en respectant l'environnement.

Si vous interrogez les gens à propos de la nature, ils vous

Attitude : que pensent-ils à propos de la question ?

Le groupe est-il pour ou contre votre plan et son sentiment à cet égard est-il fort ? La communication avec un groupe qui se sent profondément en désaccord avec votre idée requiert beaucoup de temps et d'effort. Parfois, ce sentiment peut être si fort que la communication directe devient impossible pour un moment. Les groupes qui se sentent profondément en accord avec une question requièrent moins d'efforts de communication.

Comment le groupe recherche-t-il ses informations ?

Comment le groupe obtient-il des informations ? Les recueille-t-il au sein même du groupe ou bien auprès des prescripteurs locaux ? Lit-il des journaux et des revues, regarde-t-il la télévision, utilise Internet ? Est-ce qu'il recherche activement ces informations, en téléphonant en se rendant dans les bibliothèques, en consultant des bases de données ? Participe-t-il à des réunions ou enquêtes publiques ?

Quelles sont les convictions, normes et valeurs du groupe ?

S'agit-il d'un groupe très traditionaliste ou résolument non-conformiste ? Les personnes de ce groupe se montrent-elles très formelles dans les contacts avec les autres, ou informelles ? Possèdent-elles des convictions religieuses ou politiques ?

3.5.4 Choix des groupes cibles

Une fois que vous aurez inventorié les groupes parties prenantes et appris quelque chose sur eux, choisissez les groupes cibles pour lesquels votre communication sera vraiment suivie d'effet. Pour cela, examinez chacun des groupes parties prenantes et posez-vous les questions suivantes :

La communication avec ce groupe est-elle nécessaire ?

répondront qu'ils ont une attitude positive à son égard.

Si vous leur demandez de choisir entre des aliments biologiques et des aliments bon marché, ou de choisir entre un travail dans la nature et un travail bien payé dans une compagnie qui décime la forêt, leur attitude à l'égard de la nature pourrait soudainement devenir moins positive.

Voir aussi
[1.7.3](#)

- Ce groupe peut-il me créer beaucoup de problèmes pour atteindre mes buts de communication ?
- Ce groupe peut-il offrir des conseils ou du soutien pour atteindre mes buts de communication ?
- Ce groupe peut-il m'aider à m'approcher d'autres groupes essentiels pour atteindre mes buts de communication ?

Si la réponse à toutes ces questions est non, ce serait une perte de temps et d'efforts que d'entamer un gros travail de communication avec ce groupe. Si la réponse à l'une des questions est oui, cela vaut peut-être la peine de commencer la communication. Mais y a-t-il une chance que la communication aboutisse selon vos vœux ? Pour y répondre, voici de nouvelles questions :

La communication avec ce groupe est-elle possible ?

- Ce groupe désire-t-il communiquer avec moi? Ce groupe me voit-il ou voit-il mon organisation comme fiable, digne de confiance et honnête ?
- Ce groupe est-il accessible? Est-ce que je sais qui sont ses membres et où ils se trouvent? Ma communication pourra-t-elle les atteindre ?

Existe-t-il une chance de réussite dans la communication avec ce groupe ?

- Ce groupe se sent-il neutre ou positif à propos de cette question ?
- Ce groupe a-t-il un intérêt pour la question sur laquelle je veux communiquer ?
- Le groupe possède-t-il des connaissances sur le sujet ?

Si la question à la majorité des questions est non, il sera très difficile d'établir une forme quelconque de communication avec ce groupe et vos efforts peuvent ne pas être productifs. Dans ce cas, vos buts sont peut-être trop ambitieux. Ou peut-être la communication n'est-elle pas le meilleur moyen pour atteindre votre but. Retournez à la première étape: définition des buts, et repensez votre stratégie.

3.5.5 N'écartez pas trop vite certains groupes

Certains groupes sont effectivement assez difficiles à atteindre, et pour quelques autres cela est impossible. Veillez à ne pas écarter de groupes parce que vous en avez eu une mauvaise expérience dans le passé ou parce qu'ils ont une mauvaise réputation.

3.5.6 Différents rôles, différents buts

Vous sélectionnez votre groupe-cible en ayant à l'esprit un but de communication spécifique, mais tous ces groupes ne joueront pas le même rôle dans la poursuite de votre but. Ceci signifie aussi que pour chaque groupe-cible vous devrez avoir une cible de communication différente.

3.5.7 Choisissez vos amis avec soin : alliés et intermédiaires

En général, vous savez quelles parties prenantes sont de votre côté. Ces personnes peuvent vous aider à gagner votre but. Posséder des alliés en communication vous offrira certainement de meilleures chances de réussite. Cependant, cela peut aussi diminuer vos chances de succès si votre "allié" a mauvaise réputation ou de mauvaises relations avec l'un de vos groupes cibles. Veillez toujours sur ce point avant d'établir un partenariat de communication et vérifiez que votre allié et vous poursuivez bien les mêmes buts.

Lorsqu'il devient très difficile d'établir une communication réussie avec un groupe-cible particulier, peut-être parce que des conflits se sont déjà produits dans le passé, le fait qu'un autre groupe serve d'intermédiaire (comme négociateur ou messenger) peut être d'une grande aide. Pour que cela fonctionne, l'intermédiaire :

- Doit avoir la confiance du groupe que vous désirez atteindre ainsi que la vôtre;
- Ne doit pas avoir d'intérêts manifestes en rapport avec la question concernée;
- Doit être prêt à assumer ce rôle.

Voir aussi
[1.6.4](#)

Exemple : choix des groupes-cibles, alliés et intermédiaires

Retournons à l'exemple donné plus haut dans cette section. Votre but organisationnel est d'étendre les frontières de votre zone protégée pour y inclure une importante forêt. Nous partons du fait que les démarches légales pour la déclaration du site sont en cours. Maintenant, vous voulez susciter un soutien local à ce plan de sorte que l'opposition ne soit pas massive lorsque ce plan sera proposé à la consultation publique. Ceci est votre objectif de communication. Vous possédez déjà une liste de toutes les parties prenantes concernées par votre but. Vous

Les forestiers locaux s'intéressent beaucoup à cette question et connaissent bien des choses sur le sujet, mais la communication avec eux est pratiquement impossible. L'important est de savoir s'il y a un intérêt, à cette étape, à investir de gros efforts de communication avec les forestiers locaux, les résultats promettant d'être décevants. Ceci est vraisemblablement un cas où la seule communication ne sera pas suffisante pour obtenir le soutien (ou, du moins, l'acceptation) des forestiers. Des instruments financiers et légaux seront certainement aussi nécessaires.

devez maintenant déterminer lesquels de ces groupes deviendront les groupes cibles de votre communication. Vous désirez sélectionner ces groupes parmi toutes les parties prenantes pour qui la communication sera vraiment suivie d'effets. Alors, vous examinez toutes les parties prenantes et vous vous demandez, pour chacune :

La communication avec ce groupe est-elle nécessaire ?

- Ce groupe peut-il me créer beaucoup de problèmes pour atteindre mes objectifs de communication ?
- Ce groupe peut-il offrir des conseils ou du soutien pour atteindre mes objectifs de communication ?
- Ce groupe peut-il m'aider à m'approcher d'autres groupes essentiels pour atteindre mes objectifs de communication ?

La communication avec ce groupe est-elle possible ?

- Ce groupe désire-t-il communiquer avec moi ? Ce groupe me voit-il ou voit-il mon organisation comme fiable, digne de confiance et honnête ?
- Ce groupe est-il accessible ? Est-ce que je sais qui sont ses membres et où ils se trouvent ? Ma communication pourra-t-elle les atteindre ?

La communication avec ce groupe sera-t-elle facile ?

- Ce groupe se sent-il neutre ou positif à propos de cette question ?
- Ce groupe a-t-il un intérêt pour la question sur laquelle je veux communiquer ?
- Le groupe possède-t-il des connaissances sur le sujet ?

Exploitants forestiers locaux

Examinons les deux premières questions de la liste : qui peut vous causer des ennuis et qui peut vous apporter conseil et soutien. A l'évidence, les compagnies forestières locales peuvent causer beaucoup de problèmes; elles deviendront donc un important groupe-cible. Maintenant, allons plus loin dans la liste de questions. Attitudes : les propriétaires comme les employés de cette compagnie forestière se sentent profondément en désaccord avec l'inclusion de cette forêt dans la zone protégée, ils sentent cela comme une attaque contre leurs moyens d'existence. Les relations entre la compagnie et l'organisation de conservation de la nature se sont rapidement détériorées depuis des années. Les propriétaires ne répondent plus aux lettres ni aux appels téléphoniques et un de vos collègues s'est récemment fait chasser d'un de leurs sites.

Entrepreneurs locaux

Avec les entrepreneurs locaux - commerçants, hôteliers et restaurateurs - la situation est toute différente. Eux aussi pourraient poser des problèmes pour votre plan, mais leur intérêt et leur attitude vis-à-vis de celui-ci seront plus nuancés que ceux des forestiers. Certains des entrepreneurs seront moins qu'intéressés par un plan de protection de la forêt. D'autres y seront favorables parce qu'ils pensent que cela attirera davantage de touristes dans la zone. D'autres encore seront contre parce qu'ils vivent dans la crainte de la fermeture de la compagnie forestière, ce qui affecterait négativement leur commerce. Certains connaissent quelques aspects du plan; d'autres, rien. Les entrepreneurs locaux entretiennent la plupart du temps de bonnes relations avec la communauté locale et sont souvent actifs dans la vie politique locale ; ils peuvent donc offrir conseils et soutien ou aider à atteindre d'autres groupes. En informant les entrepreneurs locaux et en les impliquant dans votre plan, vous pourrez faire de ce groupe un allié. Ils pourraient même vous aider à atteindre vos buts, par exemple en vous aidant à vous rapprocher des forestiers. Donc, faire des entrepreneurs locaux un groupe-cible prioritaire est une bonne idée.

ONG locales

Les ONG locales consacrées à l'environnement doivent sans conteste devenir un groupe-cible. Elles peuvent aussi bien être une importante source de problèmes que de soutien et d'aide. Il est assez facile de communiquer avec elles, puisqu'elles sont intéressées par la protection des forêts, qu'elles connaissent leur importance et qu'elles ont une attitude positive à l'égard de l'idée. Cependant, leur désir de communiquer avec les pouvoirs publics peut être un problème. Parfois, les relations entre les ONG et les agences de protection de l'environnement peuvent être difficiles, tout comme leurs relations avec les autres parties prenantes telles que les agriculteurs ou les entrepreneurs locaux, et ceci est un aspect à prendre en compte lors de l'élaboration du plan de communication. Investir du temps dans la communication avec les ONG locales est certainement une bonne chose et peut faire la différence quant au succès de votre plan.

3.5.8 Communiquer avec le grand public ?

Lorsque nous communiquons sur la nature, nous avons souvent tendance à nous focaliser sur le grand public - mais dans la pratique quotidienne réelle de la communication, le "grand public" ne constitue pas une véritable partie prenante dans la plupart des cas, parce que :

- Vous n'avez pas besoin du soutien du grand public, vous avez besoin du soutien d'autorités spécifiques, d'organisations et d'individus;

- Ce n'est pas le grand public qui est affecté, directement ou indirectement, par vos plans et idées, mais des groupes ou sections spécifiques de ce public, tels que les propriétaires fonciers, les touristes ...

Il est pourtant vrai que "l'opinion publique" peut être un puissant soutien pour atteindre vos buts, alors dans certains cas, le grand public peut être un intermédiaire. Mais même dans ces cas, nous devons partager le grand public en groupes de façon à créer des groupés cibles que nous pouvons atteindre et que nous devons approcher de différentes façons: enfants et adultes, groupes avec différents niveaux d'éducation, groupes avec différents bagages culturels ...

3.5.9 Des outils utiles: listes d'adresses, bases de données, études, etc.

Les parties prenantes et les groupes cibles sont identifiés en relation avec une question et un objectifs de communication spécifiques. Chaque fois que vous projetez une nouvelle activité de communication, vous devrez repasser par l'exercice de la définition des parties prenantes et des groupes cibles. Néanmoins, certains groupes vont réapparaître encore et encore. Quelle que soit l'activité que vous prévoyez pour une zone protégée, ses habitants constitueront toujours des parties prenantes et pratiquement toujours un groupe-cible de la communication. Pour rendre votre communication plus efficace, posséder un système d'information sur vos principaux parties prenantes sera un outil très efficace. (Mais attention, dans un grand nombre de pays, il existe une législation concernant les bases de données qui contiennent des informations sur les personnes !)

Un système d'information sur les parties prenantes devrait au moins contenir :

- Les noms, adresses et numéros de téléphone des personnes parties prenantes ;
- Les noms, adresses et numéros de téléphone des organisations qui représentent les parties prenantes (organisations d'agriculteurs, associations de chasseurs et de pêcheurs, ONG ...) et le nom des personnes concernées pour le contact;
- Des informations sur les précédentes communications avec les parties prenantes, y compris leurs réactions en retour !

Liste de rappel : définition des groupes cibles

- Identifier les parties prenantes concernées par vos plans ;
- Evaluer leur intérêt et leur influence en termes de résultats pour votre but;
- Déterminer quels groupes devront former l'audience cible;
- Impliquer d'autres parties prenantes dans des rôles appropriés afin de vous assister dans la diffusion de votre message;
- Evaluer après coup afin de tirer les leçons en vue des activités futures.

Idéalement, vous devriez aussi posséder les types d'information suivants :

- Informations démographiques et socio-économiques sur la composition des groupes parties prenantes (âge, sexe, revenus, niveau d'instruction, préférences politiques);
- Information sur les attitudes, connaissances et comportements concernant les questions en jeu;
- Information sur leurs préférences concernant les journaux, revues, stations de radio, chaînes de télévision, etc.

Parfois, vous pourrez trouver ce type d'informations utiles à propos des parties prenantes et groupes cibles dans les bases de données statistiques, ou sur les rapports dressés par des entités publiques nationales ou locales. Dans la plupart des cas, cependant vous devrez établir vous même ou faire établir vos rapports afin de trouver des informations spécifiques. Ceci peut s'avérer une opération coûteuse. Quel que soit le système d'information que vous mettrez en place, n'oubliez pas que le public est en constante évolution et que l'information doit être mise à jour. Non seulement les adresses et numéros de téléphone changent, mais aussi les attitudes et les comportements, comme nous le savons tous d'expérience.

[Haut de page](#)

Tous droits réservés © - Propriété de l'OFB