

4 CONSEILS POUR UNE STRATÉGIE GAGNANTE

DIALOGUE : LES FACTEURS CLES DU SUCCES



Le dialogue avec ses parties prenantes ne s'improvise pas. Il s'agit d'une posture solennelle de l'entreprise : aller au-delà de l'information ou de la communication. Même si elle reste toujours libre in fine, l'entreprise s'engage à consulter sur une décision avant qu'elle ne soit prise, à être responsable et transparente.

Le dialogue peut prendre diverses formes : concertation stratégique au niveau corporate (Areva, Suez Environnement) ; forums multi-parties prenantes (Lafarge, EDF) ; concertation au niveau local (Ciments Calcia, Total) ; panels de citoyens (Isover). Toutefois, pour mener un dialogue de qualité, des règles de fonctionnement doivent être partagées par tous les participants.

L'exercice de dialogue suppose un portage à haut niveau et une mobilisation transversale de l'équipe dirigeante. L'implication du dirigeant est donc indispensable, y compris pendant l'exercice. La démarche offre l'opportunité, à toutes les directions de l'entreprise, d'être informées sur les préoccupations de la société civile mais aussi d'être

mobilisées autour d'un projet fédérateur. Le panel est constitué en fonction des enjeux de l'entreprise et comprend une vingtaine d'ONG, de chercheurs, de représentants syndicaux, de collectivités ou de l'administration. Il faut vérifier que les parties prenantes sont complémentaires et indépendantes.

Le dialogue doit être récurrent pour réaliser des bilans et réajuster la stratégie de l'entreprise. La démarche est menée en temps de paix ; ce n'est pas un tribunal. Pour obtenir une vision à 360° des enjeux, l'ordre du jour n'est pas défini a priori mais on peut organiser ensuite des rendez-vous sur des thématiques précises. Afin de faciliter la transparence et d'éviter les effets de tribune, les participants doivent respecter l'écoute réciproque, la courtoisie dans les échanges et une certaine confidentialité. La règle de Chattam House apparaît la plus pertinente ; la teneur des débats peut être dévoilée mais pas l'identité des participants. Des comptes rendus doivent être soumis aux parties prenantes. Il est préférable de verser aux associations une indemnisation du temps passé.



Par Dorothée
Briaumont,
Directrice générale,
Comité 21

Enfin, le rôle d'un tiers indépendant, organisateur et facilitateur, est primordial. Il crée les conditions de la confiance et garantit un équilibre entre les intérêts de l'entreprise et des parties prenantes. Il veille à ce que l'entreprise réponde à l'ensemble des questions posées.

Avec la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations, le dialogue avec les parties prenantes va se multiplier. Le corollaire sera un accroissement des exigences des parties prenantes qui, de plus en plus sollicitées, se mobiliseront si le cadre du dialogue est bien défini.