

Alliances avec les parties prenantes : une lecture stratégique selon le jeu de GO

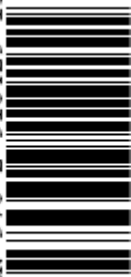


Par Thierry PORTAL et Sylvianne VILLAUDIERE



Publié par l'Observatoire International des Crises (OIC)
Magazine de la communication de crise et sensible | Publication
www.communication-sensible.com - © 2008 Tous droits réservés par les auteurs

ISBN 978-2-916429-15-1



Alliances avec les parties prenantes : Une lecture stratégique selon le jeu de GO

Par Thierry PORTAL et Sylvianne VILLAUDIÈRE

En utilisant l'univers stratégique propre au jeu de GO, cet article souhaite éclairer l'une des nouvelles pratiques que déjà plusieurs grandes entreprises françaises mettent en œuvre pour avancer sur le terrain de la responsabilité sociale et environnementale : s'appuyer sur les parties prenantes et constituer des structures ad'hoc pour les impliquer dans leur gestion et leur devenir.

En effet, depuis plusieurs années, les entreprises se lancent dans ce qu'il est convenu d'appeler une politique de 'développement durable' dont **l'un des enjeux majeurs est de concilier croissance et progrès social et environnemental en nourrissant, notamment, des relations avec leurs parties prenantes** (ou stakeholders) (1). En l'espèce, l'une des dernières évolutions réside en la constitution de structures intégrées à l'entreprise et souvent reliées au Comité exécutif du groupe. Certes différent selon la structure porteuse, leur 'objectif matriciel' est toutefois de produire un dialogue permanent avec une société civile représentée, entre autres, par des associations et des organisations non gouvernementales. La philosophie d'un tel dispositif, il est vrai exceptionnel, est donc celle d'une certaine forme de coopération, seule à même de permettre à l'entreprise de faire valoir son point de vue auprès de ses parties prenantes tout en l'amenant vers de nouveaux terrains d'actions.

Or, c'est bien en cela que l'univers stratégique du jeu de GO paraît pertinent pour caractériser, illustrer et faire mieux apprécier les possibilités offertes par ce nouveau type de process consultatif. Car, contrairement au jeu d'échec à dominante offensive, le GO cherche l'avantage concurrentiel (le positionnement), la vision sur le long terme (la prospective), la coexistence (l'échange) davantage que l'élimination ou la rupture dans l'équilibre des forces en présence (2). De plus, le Jeu de GO peut avantageusement rendre lisible la stratégie d'entreprise puisqu'il rend compréhensible de nombreux problèmes micro ou macro-économiques. Ce qui explique son aura grandissante dans les cercles du management d'entreprise et justifie ici son utilisation en tant que 'révélateur' d'une pratique novatrice de dialogue dont la 'rareté' méritait, pour l'Observatoire International des Crises, un traitement singulier ...

Ce texte propose donc une double grille de lecture qui emprunte à l'univers du jeu de GO son esprit, sa dynamique et son originalité : en partant des 'principes fondamentaux' de ce jeu chinois de stratégie dont les premières traces écrites remontent au V siècle avant notre ère, il se veut être une approche concrète et globale, précise et pédagogique d'un process de 'gouvernement d'entreprise' qui associe davantage qu'il ne combat. Car plutôt que la confrontation brutale, ce mode de relation fécond fait entrer l'entreprise en résonance avec les acteurs du développement durable. En proposant simultanément une lecture duale entre GO et management, en construisant des liens entre principes du jeu et réalité socio-économique des quelques organes existants à ce jour, **les auteurs livreront une perception originale de ce nouveau process de dialogue mis en œuvre par plusieurs**

grandes entreprises. Et parce que son principe même est de faire appel au regard critique des parties prenantes, il s'agira aussi d'en évaluer avantages et inconvénients, forces et faiblesses, atouts et contraintes afin d'en dégager les principaux contours comme les perspectives majeures.

Aux lecteurs de l'OIC qui ne possèdent sans doute pas tous les bases du jeu de GO, les auteurs proposent deux étapes pour appréhender l'intérêt stratégique et pratique de la mise en place de ce nouveau type d'alliance : la 1^{ère} dégage les **principaux liens qui unissent GO et management stratégique** (I), sur un registre plutôt théorique. La 2nde se propose de prouver **l'intérêt d'y recourir** à partir des principes fondamentaux du jeu de GO (II). Plus portée vers la pratique, cette deuxième étape sera illustrée de quelques extraits d'entretiens réalisés pour l'occasion auprès de membres ou de managers d'organes intégrés au sein de grandes entreprises françaises.

I – GO et management stratégique : l'art du point d'appui ou de l'alliance

Après avoir expliqué les 'fondamentaux' de la culture stratégique chinoise, puis du jeu lui-même, les auteurs mettront en exergue les atouts du GO pour décrypter le jeu économique. **Ainsi s'agira-t-il d'en comprendre l'intérêt managérial, en particulier sur le plan des alliances**, avant de présenter les 'joueurs' de la partie qui s'annonce ...

a) Eléments de base sur la culture stratégique chinoise et le jeu de GO

▪ D'après Pierre FAYARD, fin spécialiste des sagesses asiatiques anciennes, «*la philosophie chinoise du Yin et du Yang, qui voit le monde comme une transformation permanente, forme le soubassement de cette culture stratégique. De l'interaction constante de ces deux principes opposés et complémentaires résulte un changement incessant dont il convient de distinguer les prémices. On s'y adapte pour en tirer profit plutôt que pour le subir. Ainsi, l'intelligence du réel, qui n'est autre que la connaissance intime des mutations en cours, permet de gérer et **d'agir à bon escient en anticipant et en se laissant porter par les dynamiques transformatrices ...***» (3).

Le jeu de GO

La logique du jeu, partant du vide absolu et aboutissant au vide contrôlé, repose sur la maîtrise des interdépendances entre les pierres dans l'espace et dans le temps. Les joueurs doivent non seulement être attentifs aux menaces et aux opportunités générées par leur présence simultanée sur le go-ban, mais aussi faire travailler leurs pierres entre elles. Du premier au dernier coup, chaque pierre est solidaire de la position d'ensemble. Dès lors, le succès ne s'obtient pas par un trait d'initiative meurtrière, **mais par une multitude d'actions** aux objectifs variés, matérialisées par des pierres en nombre réputé illimité.

▪ Le jeu de GO oppose deux adversaires qui placent à tour de rôle des pierres noires et blanches sur un tablier appelé Goban dans le but d'acquérir (et de conserver) des zones d'influence ou des territoires propres. **Le stratège s'attache à mettre en place un tissu de relations légitimes qui structure en un ensemble cohérent et réactif une armée, un pays ou une entreprise.** De plus, il apprend à composer avec le mouvement perpétuel, avec l'instabilité et les forces qui s'opposent, en jouant avec celles-ci et en s'appuyant sur elles sans s'enfermer dans un plan d'action réducteur. Dans cette culture du

stratagème que le maître Sun TZU a poussé à son paroxysme, celui qui parvient à percer les intentions de son adversaire et à en développer la connaissance intime prend une option sérieuse sur la victoire. Surtout, là où le jeu d'échec cherche à abattre l'adversaire en tuant le roi, le GO propose une vision différente de la relation à l'autre : **celui-là n'est pas à proprement parlé un 'ennemi' mais plutôt un partenaire peu complaisant avec qui se construisent des zones d'influence** (4).

- La mentalité occidentale peine à reconnaître que deux volontés non complices puissent parvenir à engendrer, malgré tout, une œuvre positive. Subtil mélange de confrontation et de coopération, le GO est élevé dans les pays asiatiques au rang d'art de la pensée : c'est le jeu des élites intellectuelles, économiques, politiques et militaires, permettant aux joueurs d'envisager toutes les combinaisons et alliances possibles. Loin d'être une lutte à mort, le GO tend donc à **re construire l'approche de l'autre, avec pour objectif d'en faire un appui, voire un allié** (dans le meilleur des cas) **plutôt qu'un adversaire**. C'est l'art de la ruse, du contournement et de l'enveloppement, du lien, de la vision à long terme, de la transformation ...

b) GO et management stratégique

- De fait, c'est ce parallélisme, cette promiscuité entre concurrence économique et jeu de GO qui expliquent sa montée en puissance parmi les experts en stratégie. Il représente une grille de lecture originale pour comprendre et analyser l'entreprise. **Il permet d'aborder les démarches stratégiques sous un angle radicalement différent** de celui que nous pratiquons habituellement puisqu'il propose en effet de remplacer l'élimination, comme fin en soi, par la coexistence. L'influence, l'échange et le partage constituent les moyens privilégiés pour atteindre ce but. L'affrontement, si feutré et indirect soit-il, ne s'envisage qu'en dernier ressort.

Traduction

- Renforcer une image globale par l'alliance avec d'autres partenaires
- Préférer la transaction au conflit et le dialogue à la confrontation violente
- Se ménager des positions qui ouvrent des perspectives sur le plan social, commercial, financier ...
- Privilégier les liens sociaux en misant sur les valeurs partagées
- Anticiper les évolutions extérieures et réfléchir sur le long terme
- Susciter des liens / comportements de coopération et préférer cette dernière à la simple coordination
- Relier, connecter et créer des liens pour faire vivre le projet d'entreprise
- Penser global et agir local ; concevoir des solidarités entre les éléments d'un tout ...

(Sources : FAUVET et SMIA - N° 04)

- **Le GO s'inscrit dans la continuité de ce que la socio-dynamique propose au travers de ses 'fameuses' stratégies d'alliés depuis les années 80.** Ce n'est donc pas un hasard s'il a remplacé le jeu d'échecs auprès des managers d'entreprise. Peut-être faut-il y voir un autre effet de la mondialisation : en ouvrant les frontières, celle-ci enrichit nos perceptions culturelles, confronte nos philosophies respectives, refonde nos certitudes d'hier ... et maille les fondamentaux de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE) avec ceux d'une philosophie vieille de trois millénaires.

c) GO et RSE : pour de nouvelles alliances avec les parties prenantes

▪ **La notion de RSE est liée à l'application par les entreprises du concept de développement durable, les rendant particulièrement attentives aux préoccupations de leurs parties prenantes** : salariés, actionnaires, clients, fournisseurs et autres entités de la société civile... La responsabilité sociale des entreprises est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire. **Le cadre n'est plus l'affrontement mais l'intégration du contexte planétaire dans une réflexion stratégique à long terme (7).**

Traduction

En s'engageant dans une démarche de RSE, les entreprises se donnent les moyens de créer des liens avec leurs partenaires, voire leurs adversaires. L'enjeu est donc, comme pour le GO, d'instaurer un dialogue constructif afin de protéger / susciter les avantages concurrentiels de demain.

▪ **De fait, le jeu de GO et le management des alliances se ressemblent** : celui-ci ne se résume pas à un ensemble de décisions clés et de mouvements spectaculaires. Le management des alliances est constitué du cumul d'efforts continus, d'avancées progressives guidées par la vision de ce que l'on peut et veut créer. Le stratège, celui qui réussit, n'est plus seulement le décideur audacieux qui élimine son adversaire parce qu'il sait jouer quelques cartes maîtresses au moment opportun. **Mais celui qui, par essais successifs, pas à pas, consacre ses efforts à bâtir un système créateur de valeur.**

D'une certaine façon, il s'agit donc de passer de nouvelles formes d'alliances. Celles-ci ont ici pour objet d'amorcer un dialogue, de tester des idées, d'avancer sur des pratiques, de prévenir l'occurrence d'un conflit sur un projet, d'asseoir la légitimité d'une idée en mettant en scène les enjeux et les procédures d'une certaine forme de négociation collective. **L'objet est donc de trouver des compromis acceptables avec des acteurs autour desquels elles peuvent se former (8).** Ce qui suppose d'accepter ses alliés tel qu'ils sont, avec leur humeur et leur propension à la critique ; de renforcer avec eux les liens en permanence et de trouver les moyens de développer la coopération avec les moins engagés ou les plus virulents ; *« de créer des courants dynamiques dans lesquels ceux qui doutent ou hésitent viennent à s'engager ; de museler ceux qui sont dans le registre de l'incantation violente et de les contenir par un front collectif ... » (4).*

▪ Jusqu'au milieu des années 90, seules les sociétés particulièrement militantes développaient des dispositifs de cet ordre (Body Shop, Ben & Jerry's, Trade Craft, Shared Earth, DOVE, TXU ...). **Aujourd'hui, cette 1^{ère} vague a laissé la place à une multiplication des expériences**, la plupart d'origine anglo-saxonne (9), à partir de multiples normes internationales et d'organismes de certification.

Entreprises étrangères concernées

SHELL, British Petroleum, FORD, COCA COLA, GAP, Centrica, GSK, Johnson & Johnson, IBM, Polaroid, NIKE, TETRA Pak, AEG, Thomas Cook, Chiquita, Kraft Foods, DOW, GLAXO Smith Kline, VODAFONE, REUTERS, DUPONT ...

Car, fondé sur une démarche stratégique de grande ampleur, ce feed-back continu constitué par ce type d'alliances peut en effet amener, dans le meilleur des cas, à mettre en place des projets de partenariats, des engagements structurels sur le métier ou les activités exercées, des investissements 'responsables' ou encore la création d'organes de réflexion prospective ...

d) Les 'joueurs' français invités dans la partie ...

▪ **En France, le concept de RSE est conforté depuis 2002, par la loi relative aux nouvelles régulations économiques** (loi NRE article 116). Ainsi, l'information environnementale fournie par les sociétés cotées est rendue plus accessible, cohérente et complète (impact territorial de leurs activités, relations avec les populations riveraines et les associations, questions liées au risque industriel, débat public).

Traduction

Il n'est pas étonnant que les entreprises pionnières dans leurs relations avec leurs parties prenantes soient avant tout issues, en France, des secteurs de l'énergie et de l'environnement. En effet, ceux-ci sont soumis depuis longtemps à des conflits violents avec leurs oppositions respectives, en particulier locales.

Parmi la dizaine d'entreprises françaises qui ont mis en place un dispositif de dialogue permanent avec les parties prenantes, les auteurs ont étudié plusieurs cas parmi les plus achevés à ce jour en France :

▪ **AREVA** : les Stakeholders Sessions se réunissent à deux reprises tous les deux ans, deux sessions ayant eu lieu jusqu'ici depuis 2004. **L'objectif affiché par l'entreprise est de permettre une vision critique sur tous les aspects de la politique d'AREVA**, d'obtenir un certain nombre de recommandations sur la stratégie de développement durable de l'entreprise et de nourrir un dialogue continu avec les parties prenantes. Les engagements issus de ce processus ont été publiés dans le rapport Développement durable 2005.

Par ailleurs, il existe en parallèle un Comité scientifique et éthique qui réunit de grandes personnalités autour d'une **ambition prospective**, présidé par François EWALD (Président du Conseil scientifique et d'évaluation de la Fondation pour l'Innovation politique). Ses missions sont de réfléchir aux grands enjeux sociétaux susceptibles d'avoir un impact sur le développement à long terme du secteur de l'énergie. On compte parmi ses membres : Georges CHARPAK, prix Nobel de Physique ; Michel SERRES, historien des sciences, membre de l'Académie française ; Alain TOURAINE, sociologue, directeur d'études à l'EHESS ...

▪ **EDF** : un « Panel du développement durable » existe depuis 2000, et a été repensé en 2004, avec pour objectif de **connaître les bonnes pratiques internationales (Benchmark) en matière de développement durable**. Des thématiques récurrentes y sont abordées (Exemples : quelle logique à l'avenir : accroître l'offre ou maîtriser la demande ?). Enfin, l'analyse du rapport de Développement durable est soumise à cette instance. Le Panel d'EDF comprend une dizaine de membres, dont huit externes

à l'entreprise parmi lesquels on trouve les personnalités suivantes : Claude FUSSLER, expert du Pacte Mondial ; Peter GOLDMARK, Directeur du Climate Campaign at the Environmental Defence Fund ; Daniel LEBEGUE Directeur de Transparency International France ; Philippe LEVEQUE, DG de CARE International France ... Aux côtés du panel ont aussi été développées deux autres instances spécifiques :

Le « Conseil Scientifique » travaille avec la communauté scientifique (Perspectives et développement), sous la houlette de Pierre-Louis LIONS, médaille Fields en 1994, Académie des sciences et professeur au Collège de France. Les thématiques débattues et les travaux de recherche concernent : **Recherche et Développement de moyen/long terme et partenariats associés** aux travaux, notamment ceux à caractère plus fondamental

Le « Conseil de l'environnement » est consulté par EDF sur sa **stratégie, ses actions, ses résultats en matière de développement durable**. De composition plus large que le précédent (avec un député, un représentant de la Fondation Nicolas HULOT, un média), ce conseil est placé sous la présidence de Jean JOUZEL, Directeur de l'Institut Pierre Simon LAPLACE. A titre d'exemple, les thématiques qui y sont débattues sont : Protocole de KYOTO ; énergies renouvelables ; loi Bataille et déchets nucléaires ; santé et environnement ; eaux et usages ...

▪ **GDF** : le Conseil scientifique est une instance de réflexion interne construite à partir de réseaux scientifiques importants. Scientifique au départ en 2004, **ce 'Conseil' est devenu prospectif par la suite et appuie le groupe sur sa stratégie générale**, notamment au cours de réunions avec les opérationnels. Les thèmes traités sont, par exemple, le captage du CO2, les comportements favorisant la sécurité industrielle, etc... Les membres sont désignés par le Président sur suggestion du Conseil et comprend des universitaires et experts de haut niveau, chacun d'entre eux étant à la tête d'importants réseaux. Une visite 'terrain' semestrielle rythme les travaux ainsi qu'une rencontre annuelle avec le PDG du groupe.

▪ **LAFARGE** : le Panel des parties prenantes se double, cas exceptionnel, d'un panel de la biodiversité. La 1^{ère} instance, créée en 2003, a pour tâche de **faire des recommandations stratégiques sur la démarche de développement durable du groupe** en débattant, notamment, de la reconversion des carrières, l'émission de CO2 par l'entreprise (équivalent aux émissions produites par un pays comme la Suisse), la santé et la sécurité des personnels, les bonnes pratiques et la lutte contre la corruption, l'analyse du rapport de Développement durable. Neuf organisations extérieures en font partie, parmi lesquels on trouve WWF International ou Care France ...

La 2^{nde} instance, plus récente (2006), **aide et conseille le groupe sur sa stratégie de biodiversité**, pour lui fournir des idées d'améliorations et de progrès (activités carrières essentiellement). Pilotée par la Direction Environnement du groupe, elle réunit neuf membres dont six externes (parmi lesquelles on trouve : Comité français UICN ou WWF International).

▪ **SUEZ** : le Foresight Advisory Council (FAC) de SUEZ Environnement a pour **mission d'aider la branche du groupe à analyser les attentes de la société et des usagers des services d'eau et de propreté**. Elle travaille aussi sur les grandes évolutions économiques, socio-politiques, techniques ou réglementaires susceptibles d'influer sur ses métiers. Il s'agit de fait d'un Comité 'prospectif' qui réunit 25 membres (composition

internationale : des professeurs, des membres d'ONG, d'institutions internationales, des hauts fonctionnaires et des dirigeants d'entreprises, tous experts en matière d'environnement et de développement), placé sous la présidence de Margaret CATLEY CARLSON, présidente du Global Water Partnership. On sait aussi que dans le cadre de ses 12 engagements pour un développement durable, **LYONNAISE DES EAUX** envisage la mise en place d'un Conseil prospectif, ayant vocation à participer à la réflexion stratégique sur l'avenir de l'entreprise et de ses métiers liés à l'eau. Cette approche trouve son originalité dans son caractère résolument prospectif et cœur de métier.

▪ **LEEM** (regroupement des Entreprises du médicament en France) : le COPPEM – ou Comité des parties prenantes du LEEM – a pour objet depuis 2005 de **repérer des bonnes pratiques transposables aux entreprises du médicament, d'établir un dialogue sur les attentes des parties prenantes et de faire émerger des propositions de progrès**. Les thématiques abordées touchent à la réflexion sur le modèle économique de l'industrie pharmaceutique, le modèle social, l'environnement, la communication des entreprises et l'accès aux médicaments.

▪ **VEOLIA** : L'Institut Veolia Environnement est une association indépendante qui, depuis septembre 2001, mène **des études prospectives en partenariat avec des universités ou des organismes de recherche afin d'éclairer les enjeux environnementaux des prochaines décennies**. Davantage qu'un organe de dialogue avec les parties prenantes, les auteurs parleront ici d'un organe de réflexion car les grandes thématiques qui y sont traitées sont : dimensions économiques de l'environnement, liens santé – environnement, changement climatique et modes de vie, enjeux de la croissance urbaine, société et environnement. L'Institut VEOLIA s'appuie dans ses travaux sur différentes entités : Comité de prospective (six membres externes) ; Comité stratégique de recherche, innovation et de développement durable ; Comité indépendant d'évaluation sur le Développement durable ... Un projet de panel de parties prenantes serait d'ailleurs en cours de définition.

II – Alliances avec les parties prenantes : une lecture pratique selon le GO

Nous connaissons la philosophie du GO, son intérêt pour décrypter les pratiques en cours au cœur des plus grandes entreprises. Nous avons abordé leurs organes de consultation avec les parties prenantes comme autant de nouvelles alliances et connaissons maintenant les différents joueurs invités dans la partie. Aussi peut-on à présent apprécier les process existants au travers de quelques **principes fondamentaux** du jeu qui, selon Francis TOUAZI et Cécile GEVREY (2), **sont particulièrement utiles pour développer la vision stratégique du manager**.

a) Principes 1 du Jeu de GO - « L'évolution et le progrès dépendent de l'apprentissage mutuel » et « la co-existence remplace l'élimination »

▪ **Les parties prenantes expriment leurs attentes et donnent leurs avis sur les projets de développement ou de prise de position de l'entreprise.** Tous les organes français présentés s'inscrivent dans ce registre. Sauf exception, leur composition reflète cette ambition : ils font une place primordiale aux associations et organisations non gouvernementales, nationales ou internationales ainsi qu'aux experts indépendants et reconnus.

▪ **Le principe de fonctionnement** est de réunir autour d'une table des experts et des responsables associatifs qui ont une cause à défendre et qui sont compétents sur des sujets majeurs et d'avenir pour l'entreprise: groupes d'experts, d'usagers, de fournisseurs, de partenaires associatifs et institutionnels ... Grâce à ce type d'organe, une entreprise peut mieux repérer les thématiques importantes à venir et donc anticiper. De fait, sa fonction majeure est d'alerter ... En ce sens, il constitue une nouvelle forme d'alliance. Constitué à l'initiative de l'entreprise, il crée de la valeur en examinant un ou plusieurs aspect(s) de sa stratégie, de son activité, et en produisant à ce sujet un ou plusieurs avis. **Celle-ci s'engage à le(s) prendre en compte en publiant ses réponses ou en infléchissant ses orientations** (2 et 10). C'est donc bien d'apprentissage mutuel qu'il s'agit ici.

Traduction

Un organe regroupant des parties prenantes est un organe de consultation qui permet d'investiguer « les champs du possible ». Comme dans le GO, il agit par enrichissement des contraires dans une relation gagnant / gagnant.

▪ **En France, il existe plusieurs formes de structures, portant des noms et remplissant des fonctions ad'hoc à chaque fois :** stakeholders sessions, Foresight Advisory Council, institut, comités (scientifiques, de prospective, d'évaluation, stratégique ou éthique), conseils (scientifique, de l'environnement ou du développement durable), panels (de parties prenantes, du développement durable, de la biodiversité) ... Précisément pour ces derniers, il en existe de deux sortes : les panels 'durables' sont ceux qui se réunissent peu dans l'année mais dont le processus de consultation s'inscrit dans le temps (LAFARGE, EDF, VEOLIA, AREVA, GDF et SUEZ) ; les 2nd ont pour objet de ne porter que sur un projet précis avec un rythme de travail soutenu jusqu'à la fin de la 'mission' (Danone avec le projet dit des 'deux vaches' ; le Groupement d'entreprise du commerce du Bois ; LCB sur un projet de charte RSE ; Caisse d'Epargne avec un projet éthique et un bilan carbone).

▪ **Enseignements :** les parties prenantes permettent à l'entreprise porteuse d'ouvrir ses horizons en bénéficiant des meilleures pratiques, des avis critiques (y compris des opposants notoires comme chez EDF) et des regards extérieurs que, à elle seule, elle ne pourrait connaître, formuler ou porter (10 bis). Dans une économie fortement globalisée et concurrentielle, l'adaptabilité de l'entreprise à toute donnée relative à son environnement devient la clef de sa stratégie, voire de sa survie. La multiplication des expériences concrètes de RSE, notamment en Europe mais également dans le monde,

indique désormais qu'il s'agit plus d'un mouvement de fond irréversible de management qualitatif intégré (éthique, transparence, traçabilité des actions ...) que d'un effet de mode passager aux seuls relents médiatiques (12). Certes réservée pour l'instant à quelques grands groupes français, **il s'agit bien là d'une amorce de tendance en phase de croissance puisqu'elle permet à l'entreprise d'ouvrir ses réseaux, d'élargir ses horizons, d'entrer dans la globalisation en se donnant les moyens d'agir et de réfléchir autrement ...**

b) Principes 2 du Jeu de GO - « Le global et le long terme priment sur le local et le court terme » et « la recherche de l'équilibre détermine les choix stratégiques »

Traduction

Un organe de consultation des parties prenantes peut aussi être un organe de réflexion prospective dont l'objet, à l'instar du GO, est d'évaluer les rapports de force, d'envisager la complexité à venir, de mesurer les menaces et les opportunités futures ...

▪ **Les parties prenantes débattent des questions émergentes ou difficiles afin de garantir la durabilité du développement de l'entreprise** ; elles rédigent des déclarations dans lesquelles elles commentent la stratégie de développement durable de l'entreprise. L'intérêt majeur pour l'entreprise est donc de comprendre où se situent ses propres marges de manœuvre sur une problématique précise. En ayant recours à des profils bien précis, celle-là cherche à savoir comment utiliser les bons leviers pour avancer sur la RSE ...

▪ Certains organes peuvent, selon les cas, être doublés par une autre entité dédiée spécifiquement à la lecture scientifique des activités du groupe et des enjeux qui lui sont liés (Conseil scientifique de GDF, Comité scientifique et éthique d'AREVA, Conseil scientifique et Conseil de l'environnement d'EDF, Panel de la biodiversité de LAFARGE). **Dans ces cas précis, la valeur ajoutée prospective de ces organes est donc réelle** puisque l'organisation interne sépare les enjeux scientifiques de ceux plus politiques et sociaux.

▪ L'Institut Veolia Environnement constitue un cas à part. En s'appuyant dans ses travaux sur différentes entités (avec un site web propre), il prend à son compte tous les attributs d'un Think Tank : 1/ *Comité de prospective* comprenant six

François LETOURNEUX
Président U I C N
**(Panel Biodiversité LA-
 FARGE)**

« Il s'agit d'un groupe de réflexion, d'un cercle qui se réunit autour de questions certes techniques mais cruciales pour la pérennité de l'entreprise LAFARGE. En cela, on peut l'assimiler à un Think Tank interne puisque que de nos avis dépend beaucoup la crédibilité du discours (et des actes) de l'entreprise en matière de développement durable ».

membres externes pour impulser la réflexion prospective (Cf. 13 bis) - 2/ *Comité stratégique* pour la recherche, l'innovation et le développement durable (créé en septembre 2006) qui évalue les politiques de Recherche et Développement et les actions de développement durable. Il s'est réuni trois fois en 2006. Président : Philippe

KOURILSKY - 3/ Importants réseaux institutionnels (vingt organisations nationales et internationales) et d'experts internationaux (40 experts) - 5/ Comité indépendant d'évaluation sur le DD (créé en 2006 - 1 réunion en 2007 - 7 membres dont John GUMMER, ancien Ministre, Président de Veolia UK Ltd ; Jean-Michel SEVERINO, DG de l'Agence Française de Développement ; Björn STIGSON, Président du WBCSD) - 6/ Fondation VEOLIA environnement (créée en mai 2004).

▪ **Enseignements :** dans l'acception initiale et large que lui a donnée Gaston BERGER (11), la prospective est avant tout une attitude d'attention accordée à la multiplicité des futurs possibles à long terme. **Dans les cas de structures présentées ici, la prospective est généralement considérée comme un processus participatif impliquant les parties prenantes.** Il peut être organisé à différents niveaux : international, national ou régional. Dans certains cas, en particulier celui de l'Institut VEOLIA environnement, l'étude prospective se présente comme une réflexion sur les futurs possibles de la communauté humaine, non pour prévoir ou prédire l'avenir, mais pour aider à construire un avenir qui réponde aux aspirations de cette communauté afin de préparer de meilleures décisions qui auront plus de chances de conduire au futur souhaité. **En ce sens, l'étude prospective construite par les instances réunissant les parties prenantes se présente comme un outil précieux d'aide à l'anticipation :** elle permet de prévenir les risques (économiques, sociaux, voire même 'politiques' dans certains cas), mais surtout de mettre en évidence les leviers sur lesquels il faut agir pour que les futurs souhaitables se réalisent. Autrement dit, la dimension prospective existe donc dans toutes les instances étudiées, il est vrai avec des degrés d'importance et d'implication différents selon les cas.

c) Principes 3 du Jeu de GO - « La connexion contribue au renforcement des positions » et « La rationalité s'harmonise avec la créativité »

Traduction

Si l'impact des organes sur la stratégie de l'entreprise reste difficile à mesurer à ce jour en général, ceux-ci présentent néanmoins des avantages majeurs, en particulier celui de nourrir et d'irriguer de nouveaux enjeux culturels internes, comme dans le GO.

▪ **La plupart des structures** (hormis l'Institut VEOLIA créé en 2001) **sont trop récentes pour qu'un bilan soit à ce jour sérieusement envisageable** (11 bis), les retombées d'un partenariat stratégique portant sur le long terme. Pourtant, on peut retenir que les courroies de transmission vers les organes exécutifs sont en général assez directes.

Par exemple, les principales directions du groupe AREVA sont associées en continu aux travaux des Stakeholders Sessions, celles-ci ayant visiblement

Philippe LEVEQUE
DG CARE France
(Panels EDF et LAFARGE)

« D'une manière générale, les relations entre les panels et les comités exécutifs sont assez étroites. Au moins une fois l'an, nous rencontrons soit le PDG soit l'un des membres du comité exécutif de LAFARGE ou d'EDF ».

pesé pour un engagement du groupe nucléaire dans les énergies renouvelables, à l'instar d'EDF.

De même, les organes d'EDF et LAFARGE nouent des relations régulières (au moins une fois / an) avec les comités exécutifs des deux entités, semble-t-il avec quelques résultats puisque des chantiers sur la solidarité (EDF), sur la corruption internationale et la construction d'un indice de biodiversité pour les carrières (LAFARGE) ont pu être ouverts grâce aux remarques émises. A noter que le président du panel de parties prenantes LAFARGE rencontre annuellement, comme pour GDF, le PDG du groupe ... Enfin, le Foresight Advisory Council constitué par SUEZ a contribué fin 2005 à l'élaboration des messages que le Groupe entendait porter au Forum de Mexico sur l'Eau et, en 2006, au plan d'actions Développement Durable de SUEZ Environnement.

LAFARGE Lutter V/ le SIDA

Le panel de LAFARGE a mis en place, avec l'association Care international, un programme de prévention et de lutte contre le SIDA dans les pays où le groupe compte implanter une cimenterie (déracinement des employés hommes, donc prostitution et risque de propagation du virus du SIDA).

▪ **Les organes sont généralement gérés en interne par l'entreprise porteuse** : la plupart d'entre eux sont placés sous la responsabilité d'un cadre de l'entreprise, voire d'une petite équipe dans le meilleur des cas ; ce qui constitue à l'évidence un avantage certain pour la diffusion interne du know how ainsi acquis (mais pas une garantie). Sur ce registre aussi, AREVA se singularise puisque le choix de l'appel à un tiers a été fait (Comité 21) pour le recrutement des parties prenantes et l'animation globale du dispositif. De même, l'institut VEOLIA environnement semble être ici encore un cas particulier puisqu'une équipe de six personnes lui est dédiée afin d'organiser les divers comités de réflexion stratégique. Enfin, les panels de LAFARGE et VEOLIA (en cours de constitution pour cette dernière) bénéficient de l'appui d'un consultant spécialisé.

▪ **Enseignements** : De fait, et d'une manière générale, la qualité des travaux menés dépend pour beaucoup de la nature de l'animation du dispositif, de sa composition, du poids et de l'autorité de sa présidence. La perte d'énergie peut se situer à la base du dispositif, c'est à dire dans la qualité de son animation, de son rythme (surtout si la présidence est tournante. Cf. Panel de la biodiversité de LAFARGE) ... Toutefois, la plupart des instances présentées ici sont directement reliées aux organes de direction de l'entreprise qui ont pris conscience de l'importance du dispositif. **Certes, on peut regretter que les décisions prises par ceux-ci, suite aux avis rendus, restent assez limitées au périmètre de la seule RSE, sans de vrais impacts sur la manière de conduire le 'business model', sans de réelles extensions aux autres domaines d'action de l'organisation.** Une condition reste donc à remplir pour que les avis des organes réunissant les parties prenantes dépassent ce strict cadre : **l'entreprise doit intégrer davantage ses avis dans son cycle de décision.** De fait, les instances existantes attendent vraisemblablement qu'on les consulte davantage sur telle ou telle orientation stratégique, éthique, manageriale de l'entreprise ... De même, l'évaluation régulière des pratiques est nécessaire ; mais les indicateurs traditionnels n'étant pas pertinents, il est nécessaire d'en inventer de nouveaux. L'ESSEC, mais aussi le CNRS/Dauphine, cherchent actuellement à développer un modèle d'évaluation manageriale des projets.

d) **Principe 4** du Jeu de GO - « La base constitue le levier de l'occupation du terrain »

Traduction

Les organes diffusent de l'information sur leurs travaux afin de couvrir des zones d'influence sur la base d'argumentaires démontrant les valeurs et l'engagement en matière de RSE.

- **La plupart des structures font l'objet d'information présentant leurs activités** (et leur donner de la 'chair' au travers d'avis et autres compte-rendus), même si l'on peut regretter l'absence sur la toile de sites internet spécifiquement dédiés. C'est en particulier le cas d'AREVA qui, forte d'une longue expérience des conflits avec les associations de protection de l'environnement, explique dans un document spécifique ('Démarche de concertation') les engagements et actions entrepris grâce au dialogue avec les parties prenantes. Il en est d'ailleurs de même pour les entreprises LAFARGE et EDF qui mettent à disposition des internautes et des médias un document expliquant le fonctionnement de l'instance de consultation et ce que le 'citoyen' peut en attendre.
- Par ailleurs, **les espaces susceptibles de proposer des informations structurées sur les organes sont les rapports de développement durable des structures porteuses** ainsi que les 'fenêtres' sur le site web de l'entreprise. De plus, la plupart des instances de consultation communiquent sur leurs membres :

Jean René BOUTON
(animateur AREVA)

« L'option de la confidentialité sur les débats et les personnes a été d'entrée acceptée par tous, voire même plébiscitée par les ONG car elle garantit la liberté des échanges sans pression extérieure (...). On peut ainsi sortir des jeux d'acteurs ».

- Deux organisations préfèrent jouer la carte de la discrétion sur leur composition : LEEM et AREVA. Pour cette dernière, on sait seulement que le panel (Stakeholders Sessions) comprend 14 membres, tous approchés par le Comité 21.

- Les autres organes restent transparents sur ce point, avec pour objectif d'illustrer l'intérêt de leur démarche, ne serait-ce que dans la composition pluridisciplinaire et internationale de leur 'recrutement' et des thématiques que ces hautes personnalités permettent de traiter ... A noter que EDF a intégré deux opposants à l'énergie atomique civile dans son panel du développement durable.

- **Enseignements :** il faut retenir globalement que l'information existe, tout en restant assez parcellaire. Le choix a été fait de **restreindre l'information relative à un processus de 'concertation' encore considéré comme 'jeune', donc peu maîtrisé**, à l'instar du panel d'EDF qui met en ligne des compte-rendus de réunions mais pas les avis émis. Une exception notable à cela, constituée par l'Institut VEOLIA environnement qui organise des conférences, publie plusieurs revues de prestige en langue anglaise ou met en ligne sur son site propre de multiples études. On notera d'ailleurs qu'une culture spécifique est en train d'émerger chez les communicants depuis une dizaine d'années où l'on résonne systémique et évolution dans le corps social, l'entreprise étant responsable de la façon dont elle pénètre la vie de la cité (13). **Depuis plus de dix ans**

maintenant, les communicants au service des organisations mesurent l'importance d'une 'stratégie' qui considère toute composante du corps social comme partie prenante d'un débat public en gestation (14).

Conclusions

La mise en place d'un organe de dialogue permanent avec les parties prenantes présente donc de multiples avantages. Certes, les instances présentées dans cet article n'ont ni l'amplitude ni l'ambition d'une structure « officielle » comme le Conseil national du développement durable (CNDD), créé en 2003 auprès du Premier ministre, qui réunit les représentants de la société civile et des collectivités territoriales afin de les associer à l'élaboration des politiques publiques de développement durable. Toutefois, en servant de 'sas d'entrée' pour l'entreprise dans l'univers des ONG et des associations, **celui-ci permet à celle-la de respirer le bon dosage 'd'oxygène associatif' et de renouveler ses 'sources d'inspiration'** : il est un **process de mise en relation, créateur de valeur ajoutée** puisque, de ses avis critiques, peuvent émerger des réflexes managériaux, des décisions et certaines orientations politiques importantes. Cet article a souhaité en être le miroir au travers du prisme du jeu de GO.

Du reste, il est bien d'autres bénéfiques à tirer de ce type de mécanisme, importants sur le plan stratégique et immédiatement quantifiables, que les lecteurs de l'OIC apprécieront. C'est en effet particulièrement le cas lorsqu'**un dispositif de cet ordre peut permettre d'anticiper les risques d'opinion, prévenir certains risques (15) et alerter sur des crises larvées pour l'entreprise à l'échelle planétaire**. Là est peut-être l'une de ses 'valeurs ajoutées' fondamentales à découvrir et à valoriser dans le futur, en intégrant par exemple dans ses réflexions le sujet du traitement des crises ou de leur prévention. En effet, même s'il ne s'agit évidemment pas là de la fonction 1^{ère} d'un tel organe, des exemples existent pour illustrer son utilité en la matière :

- Exemple du panel de LAFARGE qui a permis de désamorcer une crise avec une association locale, membre d'un réseau international intégré lui-même au panel de parties prenantes. Par courroies d'informations superposées, ce dernier a pu être prévenu de la réaction négative de cette association locale de protection de l'environnement sur un projet envisagé par l'entreprise, suscitant alors son recalibrage. De fait, ce type d'organe, au travers du dialogue qu'il propose, permet de sentir et d'anticiper les 'sensibilités associatives' ...

- Exemple de British TELECOM qui, après l'ouverture d'un 'call center' en Inde, a fait l'objet de très nombreuses critiques en GB (thème : la délocalisation). Son 'Leadership panel' a donc décidé de réfléchir sur la manière de prévenir à l'avenir ce type de situation pour éviter les critiques sur le mode de gestion (respect des normes internationales du travail) des call centers décentralisés. En l'espèce, la crise n'a pas rebondi et ce travail a servi à mieux préparer l'entreprise à la survenance d'une nouvelle crise de même nature ...

D'une manière plus globale, retenons que le process d'alliance décrit ici n'a de sens que s'il s'inscrit dans une trajectoire constituée d'avancées cohérentes tendues vers un

objectif stratégique. **C'est en cela qu'il permet à l'entreprise de s'adapter à un environnement général mouvant, surtout s'il dispose d'une réelle autonomie par rapport à la structure porteuse et peut gérer, alors, son degré d'implication.** Il ne doit donc pas être conçu comme un moyen facile de capturer de la valeur : ce serait une illusion. Ni comme un coup porté à "l'ennemi" : ce serait se tromper d'objectif. Voire une erreur : vous aurez peut-être un jour besoin de votre "ennemi" pour réaliser des intérêts stratégiques communs ! **C'est là tout l'enseignement et la sagesse du GO qui incitent au compromis acceptable pour éviter le conflit ...**

Réussir ce type d'alliance suppose d'avoir su bâtir les compétences nécessaires à force d'expérience et d'efforts indispensables pour réellement créer la valeur espérée. En veillant, par exemple, à la valorisation des contributions des partenaires, à l'amélioration des mécanismes de pilotage, à l'évaluation et la notation par des organismes tiers (16) selon un jeu de normes internationales qu'il reste à constituer, **les membres des comités exécutifs peuvent peser avantageusement, s'ils le souhaitent vraiment, sur l'évolution du périmètre opérationnel de l'alliance.** Ainsi, ils sont en mesure d'améliorer les modalités pratiques qui font coexister – comme dans le GO - coopération et adversité, conflit et négociation. A l'instar du panel de la biodiversité de LAFARGE qui dispose de la possibilité (jamais utilisée jusqu'à aujourd'hui) de s'auto saisir ...

Gageons que la mobilisation du public, du personnel et des parties prenantes externes permette de créer, au cœur des entreprises, une **dynamique de progrès autour de valeurs partagées, de projets stratégiques et d'une plus grande ouverture sur l'extérieur** (12) ...Et qu'un nombre important de dirigeants d'entreprise décident de s'inscrire dans ce mouvement ...

Thierry PORTAL

Journaliste et Consultant indépendant
'Communications sensibles'

Sylvianne VILLAUDIÈRE

Dirigeante fondatrice
cabinet Alliantis

Bibliographie utilisée et principales références

- 1 - 'Le Bilan Sociétal : de la prise en compte des intérêts contradictoires des parties prenantes à la responsabilité sociétale' de Catherine Bodet et Dominique Picard - janvier 2006 – Développement durable et territoires
- 2 – Francis TOUAZI et Cécile GEVREY 'Management d'entreprise et stratégie de GO' – Nathan 1994 (également cité par Thierry LIBAERT in 'Le plan de communication' – Dunod 2003)
- 3 – Pierre FAYARD 'Comprendre et appliquer Sun TZU' - Dunod 2004
- 4 - FAUVET et SMIA 'Le manager joueur de GO' – Editions d'Organisations 2006
- 5 - Thierry LIBAERT 'Le plan de communication' – Dunod 2003
- 7 - René DUBOS 'Courtisons la terre', 1980 – Paris

8 - Article de Thierry PORTAL et Sylvianne VILLAUDIÈRE sur les alliances de positionnement stratégique in "supplément estival" du Magazine de l'Observatoire International des Crises – Lien : <http://www.communication-sensible.com/download/cccnl0014.pdf>

9 - Etude 'Stakeholders Panel Reports' des Cabinets Accountability et Utopies – Mars 2007 – Lien : <http://www.stakeholderpanels.net/>

10 - R Edward Freeman 'A stakeholder theory of the modern Corporation : Kantian Capitalism' – 1993

10 bis - Une nuance cependant à tout ceci : plusieurs dirigeants d'ONG sont présents dans plusieurs PPP (exemple : Monsieur Philippe LEVEQUE, DG de CARE International France, membre des panels LAFARGE et EDF ; vraisemblable futur membre de celui de VEOLIA à venir). Si cette impression se confirmait à l'avenir, cela pourrait constituer une limite au développement du dispositif en France, par manque de renouvellement des personnalités disponibles sur 'le marché' du dialogue avec les parties prenantes.

11 - Gaston Berger (1960) 'L'attitude prospective', Prospective n°1, 1-10

11 bis - Article de Business Digest Mai 2007 – 'Les panels de parties prenantes ont-ils un rôle stratégique ?'

12 - Sources : site web www.novethic.fr

13 - Article de Thierry PORTAL « Risque d'opinion : quelques perspectives pour le conseil » – Lien : <http://www.communication-sensible.com/articles/article0156.php>

13 bis – Comité de prospective (Institut VEOLIA environnement) : Hélène ARHWEILER, Historienne, Présidente de l'Université de l'Europe, Ancien Recteur de l'Académie de Paris - Harvey FINEBERG, Président de l'Institut de Médecine des Etats-Unis, Conseiller auprès de l'Organisation Mondiale de la Santé - Pierre Marc JOHNSON, Avocat et Médecin, Ancien Premier ministre du Québec - Philippe KOURILSKY, Biologiste, Professeur au Collège de France, Directeur Général honoraire de l'Institut Pasteur et membre du Conseil d'Administration - Mamphela RAMPHELE, Médecin et anthropologue, Ancien Directeur général, Banque Mondiale, Ancien Président de l'Université de Cape Town - Amartya SEN, Economiste, Prix Nobel 1998

14 - Bernard EMSELLEM 'Le Capital Corporate' Editions TEXTUEL

15 – Shirley SAGAWA - Eli SEGAL 'Common Interest, Common Good' – 1999 Harvard Business School

16 – Agences de notation : OEKOM en Allemagne, TRIODOS aux Pays-Bas ou AVANZI en Italie. La fusion du français VIGEO avec le belge ETLUBEL, annoncée en juin 2005, a marqué la naissance de la première agence européenne.

Références à consulter sur le jeu de GO (web) : www.ffg.jeudego.org et www.fr.play.yahoo.com

NOTA : les entretiens ont été réalisés par les auteurs à la fin août 2007

Édité par l'Observatoire International des Crises – 11 rue JB Guillot 19460 Naves (France)
ISBN 2-916429-15-8 - Dépôt légal : janvier 2008

© 2008 – Tous droits réservés par les auteurs