

# Le dialogue multi-parties, un impératif catégorique



Sans conjugaison des expertises et opinions multiples, pas de dialogue utile et efficace.

Entretien avec Jean-François Chantaraud \*

**Communication, conversation, dialogue... ces trois mots définissent-ils un échange entre différents acteurs ou bien chacun a-t-il sa propre singularité ?**

**Jean-François Chantaraud :** Pour beaucoup, la « communication » se résume à un message qui part d'un émetteur pour être dirigé vers un récepteur. Aussi, le mot n'implique-t-il pas toujours la réception de ce message, et encore moins l'échange et le croisement des faits et des idées. La « conversation » porte sur un échange d'informations qui peut demeurer informel, sans reposer sur un sujet bien défini. Elle n'impose alors pas un choix attentif des personnes, on ne s'impose pas d'intégrer dans la conversation des personnes idoines que sont les experts ou les acteurs concernés à quelque titre que ce soit par le sujet. Le dialogue (*dia logos* : à travers la parole) suppose d'analyser

\* Fondateur du cabinet Odis (Observatoire du dialogue et de l'intelligence sociale)

les paroles, les discours et les orateurs. La conjugaison des expertises et des avis est nécessaire pour lui donner prise à la fois sur la réalité et l'imaginaire, et ainsi le rendre utile et efficace.

**Quels sont les déterminants sans lesquels il n'est de dialogue possible ?**

**J.-F. C. :** Le dialogue suppose de respecter cinq dimensions. La première porte sur la définition du sujet ou thème sur lequel il va être organisé. On doit poser une question précise, qui appelle des réponses constructives.

Deuxième dimension : la nécessaire intégration de compétences, d'expertises, d'acteurs multiples, dans le but de composer un éventail qui garantisse la prise en compte de la diversité des faits, des idées, des intérêts particuliers.

Troisième dimension : il faut définir le lieu, car en fonction



La supériorité de Nokia, dans les années 1980-1990, ne lui a pas permis d'engager le dialogue avec les acteurs innovants de l'écran tactile

de celui-ci, on peut être amené à prendre parti. Ainsi, les négociations paritaires entre syndicats et patronat ont toujours lieu au siège du Medef, qui n'est pas un lieu neutre. Il se crée un rapport dominant/dominé, le dominant étant celui qui accueille, organise, structure le dialogue, prépare les dossiers et l'agenda en ses bureaux. Le dominé est alors en posture de revendication, le dialogue devient difficile.

Quatrième dimension : le calendrier. Faut-il par exemple dialoguer pendant ou avant une crise ? Dialoguer dans l'urgence ne permet pas de faire un diagnostic approfondi ni de trouver les solutions qui vont aller aux racines des problèmes, comme l'attestent, par exemple, les crises récentes agroalimentaires, financières, migratoires... Le chancelier de l'Échiquier, George Osborne, n'a-t-il pas récemment conseillé à propos de la crise européenne de « *toujours faire réparer le*

Il revient à la marque d'organiser le raisonnement collectif, non pas pour conduire les consommateurs à penser ce que la marque veut qu'ils pensent, mais pour réfléchir avec eux.

*toit lorsque le soleil brille* » ? On ne doit pas attendre d'être le dos au mur pour traiter un problème. Nokia est un cas d'école qui illustre la difficulté de dialoguer, au nom d'une supériorité conjoncturelle fondée sur une part de marché proche de 80 % des téléphones mobiles dans les années 1980-1990. Les dirigeants, en contact avec des ingénieurs du monde entier et les grands groupes informatiques, savaient que les écrans tactiles arrivaient sur le marché. Pourquoi, quand on est le leader du téléphone mobile, laisser à d'autres le soin d'inventer l'iPhone ? Parce que quand tout va bien, on a quelques difficultés à se remettre en question et à accepter que d'autres le fassent, et donc à engager le dialogue avec des acteurs innovants qui apportent des sons discordants à l'harmonie ambiante. Le dominant ne supporte pas qu'on vienne lui faire la leçon. Idem pour Kodak, leader de la photographie argentique, qui ne s'est pas saisi du virage de la photographie numérique ! Pourquoi avoir besoin d'écouter les autres si je suis meilleur qu'eux ?

Enfin, cinquième dimension : la méthode. À l'inverse d'une conversation, le dialogue nécessite de croiser les paroles, de construire un raisonnement, et, pour ce faire, d'entendre tous les arguments, toutes les sources d'informations. Il faut, d'une part, que toutes ces sources s'entendent et, d'autre part, transformer tous les émetteurs en récepteurs et réciproquement, pour optimiser le diagnostic en évitant la cacophonie collective.

### Un chef d'orchestre semble nécessaire ?

J.-F. C. : Un pilote du dialogue s'impose pour organiser la capacité de chacun à émettre et recevoir, et structurer le processus d'échange dans un système harmonieux. Il doit créer des outils pour chercher les informations, les agréger, ordonner, restituer, pour bâtir une carte des faits et des idées. Il doit ensuite comprendre les aspirations des personnes, leur perception du contexte et leurs pratiques, garantir à tous les socio-profiles le même poids en termes de paroles et restituer le raisonnement collectif à tout le monde. Ces cinq dimensions ont, par exemple, récemment été appliquées par Fleury Michon. L'enjeu du dialogue est de bâtir la responsabilité de chacun envers tous et la solidarité de tous envers chacun.

### La demande de dialogue est-elle le signe d'un mal-être et l'expression d'une quête de mieux vivre ensemble ?

J.-F. C. : La demande de dialogue qui naît dans la société n'est pas le signe d'un mal-être. C'est l'absence de réponse à ce besoin qui peut susciter un mal-être. Cette montée de la demande a pour cause les systèmes d'information qui rendent, aujourd'hui, toute l'information accessible à tout le monde. Toute absence de réponse à une demande

d'information, de contact, de dialogue, devient insupportable. Aujourd'hui, grâce à la technologie, l'interlocuteur reçoit l'information de façon instantanée, et s'il ne répond pas, c'est parce qu'il a choisi de ne pas répondre. D'où le risque de frustration. Si le consommateur informe une marque sur un sujet particulier, il attend de la marque qu'elle lui réponde. Sans réponse, le consommateur entre alors en défiance, car il ne se sent pas respecté.

### La défiance des consommateurs à l'égard de la marque et de son discours les conduirait-elle à dialoguer entre eux à travers les blogs ?

J.-F. C. : Dans ce cas, on ne peut pas parler de dialogue mais plutôt de conversation, voire de monologue, car il n'y a ni méthode ni pilote, même si une communauté existe autour de telle ou telle marque. Il revient à la marque d'organiser le raisonnement collectif, non pas pour conduire les consommateurs à penser ce que la marque veut qu'ils pensent, mais pour réfléchir avec eux, entendre les arguments de chacun, en intégrant toutes les parties prenantes, tous les acteurs de la chaîne économique, sociale, technique et politique.

### La marque est-elle légitime pour organiser un raisonnement collectif ?

J.-F. C. : La marque peut et doit s'assurer que le dialogue a lieu. Si pour autant il ne lui revient pas d'en être le pilote, elle doit travailler avec des personnes habilitées à le faire. Pour l'heure, la marque pense qu'une étude de marché

suffit à comprendre les attentes des consommateurs et à dialoguer avec eux en lançant de nouveaux produits qui seraient conformes à ces attentes. Le dialogue ne consiste pas à répondre à des attentes, mais à être capable d'inventer un monde nouveau avec la collaboration de toutes les parties prenantes. Nokia a fait toutes les études de marché pour adapter ses téléphones portables aux segments de marché, mais n'a pas su utiliser le dialogue pour être en quête constante d'idées nouvelles et inventer le monde de demain. Où sont aujourd'hui les garages dans lesquels des génies créateurs vont demain faire surgir les innovations de rupture ? C'est par le dialogue que la marque peut le savoir. Elle se doit d'être continuellement vigilante, de dialoguer avec toutes ses parties prenantes pour détecter les idées nouvelles, être en capacité de transformation pour ne pas se reposer sur ses lauriers au risque de mourir. On ne peut pas être Christophe Colomb tous les jours, avoir tout seul une idée nouvelle quotidiennement !

### En quoi le dialogue est-il générateur d'intelligence sociale ?

J.-F. C. : C'est la capacité à comprendre le lien social et à le transformer pour faire monter chaque composante du corps social, c'est-à-dire chaque personne, dans une posture de transformation continue. Par exemple, la banque doit ainsi s'interroger sur les conséquences de la dématérialisation de la monnaie, les acteurs du tourisme sur la montée du coût du bilan carbone des touristes, les constructeurs automobiles sur l'arrivée de voitures, bus et camions auto-conduits,

le nucléaire et les pétroliers sur l'émergence d'énergies renouvelables, l'agroalimentaire sur la conscience des consommateurs de la nécessité de repenser leur alimentation, les politiques de santé publique sur la nécessité d'accroître les efforts de prévention et même de prévision plutôt que de rester au traitement... Pour cela, il faut certes se tenir informés des innovations des concurrents, mais cette intelligence économique qui consiste

à surveiller les acteurs ne suffit pas. L'intelligence sociale, c'est la capacité collective de l'ensemble du corps social à se remettre en question en permanence, non pas pour déstabiliser l'existant mais pour continuer de vivre et réussir



Le Label Rouge est né du dialogue entre Fleury Michon et le consommateur. Une étude de marché l'aurait enterré

## L'enjeu du dialogue est de bâtir la responsabilité de chacun envers tous et la solidarité de tous envers chacun.

à croître en inventant des solutions et un avenir meilleurs. Pour cela, il faut être continuellement en état d'alerte afin d'entendre toutes les idées nouvelles, de les tester et de les mettre en œuvre avant tout le monde. Des marques de l'univers universitaire, comme Harvard ou Stanford, ont une organisation interne et des liens avec l'extérieur qui leur permettent de se remettre sans cesse en cause, d'accepter les idées nouvelles et ainsi de générer plus de prix Nobel que Dauphine ou Polytechnique, mais aussi d'attirer et cultiver plus de talents créateurs de produits, marques et entreprises de demain.

### Le dialogue, créateur de sens et de lien, le serait-il aussi de performance ?

**J.-F. C. :** Absolument. La performance réside dans les mécanismes de gouvernance qui permettent de faire vivre la vraie responsabilité de chaque acteur. Il faut être capable de bâtir cet entendement commun sans lequel on ne peut gagner ensemble. Pour ce faire, il faut d'abord chercher à réunir toutes les conditions nécessaires. Ce qui implique d'être dans l'analyse, la remise en question, l'élaboration d'idées nouvelles, la confrontation par le dialogue constructif. C'est ce qu'a parfaitement bien compris et fait Apple pendant un temps. Mais son succès a reposé sur un homme qui réunissait deux atouts : une forte capacité à formaliser une vision et une même capacité à la réaliser. Il est impératif qu'un organisme puisse, indépendamment de son leader charismatique, produire elle-même une vision grâce, par le dialogue, à une culture de responsabilité et de solidarité sans laquelle on ne peut inventer l'avenir ensemble. Qui ne dialogue pas meurt. Qui n'a pas une gouvernance de la remise en question par le dialogue périlite. Qui refuse d'entendre des voix discordantes est menacé de disparaître.

### Le dialogue peut-il déboucher sur la co-création et le « réussir ensemble » ?

**J.-F. C. :** C'est l'objectif ! Prenons l'exemple de La Poste qui, à partir de 2004, est confrontée à une baisse régulière du

volume de courrier. Que faire quand on a 300 000 collaborateurs et 22 000 agences ? Pour sa part, la Bundespost a choisi, en rachetant DHL, de devenir leader mondial du transport des colis, qui, à la différence du courrier, ne passent pas par Internet. De son côté, La Poste, forte d'un maillage dense du territoire et de son passage quotidien dans toutes les rues de France, réfléchit à diversifier son offre. Sans dialogue au sein du groupe à tous les niveaux, la mutation ne pourra se faire. Autre exemple du « réussir ensemble » : le Label Rouge, lancé en 1973 par Yves Gonnord quand, à l'époque, les consommateurs n'étaient pas demandeurs. Une étude de marché aurait enterré le Label Rouge, quand c'est par le dialogue que ce concept est né et s'est développé. Fleury Michon a ainsi fait mûrir le bien commun sur le plan de l'hygiène pour bâtir une société nouvelle avec le consommateur.

### Quand la marque est-elle, selon vous, passée de la communication au dialogue ? Doit-on ce changement aux réseaux sociaux ?

**J.-F. C. :** On ne peut pas encore parler de dialogue dans les réseaux sociaux, car le vrai dialogue consiste à impliquer toutes les parties prenantes dans un même processus. Il faudrait que chacun se mette en situation d'entendre tous les autres, or ces réseaux restent encore, pour l'instant, au stade de l'empilement de monologues.

### Le dialogue, une affaire de culture ?

**J.-F. C. :** Absolument, c'est un mix entre la culture et les structures. La culture du débat circule plus vite selon les types d'organisations, plus ou moins ouvertes aux échanges, au dialogue. La France n'a pas, historiquement, depuis la monarchie sacrée, de culture du débat, car tout part du roi et du fameux « *L'État, c'est moi* ». Le poids de la parole du chef reste inégalable, même au temps de la République où le pouvoir demeure centralisé, quand, en Angleterre, depuis la grande charte de 1217, qui place le roi sous la tutelle du Parlement, la culture parlementaire est celle du dialogue, de l'ouverture au monde, de la responsabilité et de la solidarité. La même culture de vigilance et d'attention s'observe en Allemagne, en Suisse ou dans le Nord de l'Italie, où se sont installés depuis des siècles de petits États démocratiques et républicains dans lesquels les citoyens ont pris l'habitude d'exercer leur responsabilité personnelle en solidarité avec tous. De cette habitude ancrée dans l'inconscient collectif découle une plus grande performance. La vraie question pour la marque et l'entreprise est : comment créer une culture de responsabilité et de solidarité à tous les étages entre collaborateurs, mais aussi entre elle-même et ses fournisseurs, ses clients, ses consommateurs, les citoyens et la société dans son ensemble ? ■