

DÉVELOPPEMENT D'UN OUTIL DE MESURE DU DIALOGUE DE GESTION

par
Lorraine Simard

Essai présenté au Centre universitaire de formation
en environnement et développement durable en vue
de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.)

Sous la direction de Monsieur Fabien Durif

MAÎTRISE EN ENVIRONNEMENT
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Septembre 2017

SOMMAIRE

Mots-clés : Dialogue de gestion, management participatif, communication interne, dialogue exécutif, dialogue social, dialogique, risque managérial, leadership partagé, gestion collaborative, gestion transversale, qualité, niveau de pratiques, BNQ 21000, AA1000, ISO 26000, norme de la Société financière internationale, culture organisationnelle, parties prenantes, normes et référentiels miniers.

Au courant des dernières années, la responsabilité sociétale et les nouvelles exigences des référentiels de la famille ISO et d'autres standards sectoriels font ressortir la responsabilité de l'organisation de prendre en compte, de manière concrète et documentée, les attentes et les intérêts des parties prenantes. Ce nouveau phénomène qui se formalise a transformé les organisations dans la voie d'une communication renouvelée et du dialogue organisé. Les organisations ont-elles réellement besoin d'un outil d'autoévaluation du niveau et de la qualité de leur dialogue?

Cet essai a pour objectif principal de proposer un outil d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue de gestion inspiré des meilleures pratiques de diagnostic tout particulièrement pour le secteur minier, soit une grille adaptée au dialogue de gestion et à la responsabilité sociétale des organisations. Il pose un diagnostic sur la compréhension des niveaux de pratiques et de la qualité du dialogue auprès des experts invités.

Pour atteindre cet objectif, un exercice méthodologique inspiré de la méthode DELPHI a été adapté. Treize experts d'entreprises minières, de villes, d'institutions et de ministères des organisations du Québec, de l'Afrique centrale et de l'Afrique de l'Ouest, avec un souci d'équilibre hommes-femmes, ont été invités à participer à la démarche méthodologique par « round ». La technique de l'entrevue a été utilisée puis validée par des mini-questionnaires. Il apparaît dans l'analyse menée que le changement de paradigme dans le domaine de la communication de la responsabilité sociétale consiste à passer d'un public cible, traditionnellement pensé pour « convaincre » à l'individu pour « améliorer avec » et progresser avec le leadership du « nous » dans une perspective d'amélioration continue.

Parmi les recommandations présentées, retenons tout particulièrement celle de la création d'une ressource dédiée et spécialisée en animation du dialogue de gestion. Le diagnostic et la création d'une charte du dialogue de gestion seraient les deux premiers projets à réaliser par cet animateur. Les conclusions de l'essai soulèvent que les organisations évoluent de plus en plus, par la force des choses, d'une culture mécanique à une culture organisationnelle plus organique. Les mécanismes de communication et de dialogue n'ont pas nécessairement évolué et encore aujourd'hui, les organisations se sentent démunies face aux parties prenantes associées aux projets. Cet animateur, neutre, viendrait combler un vide en gestion. Il serait intéressant d'évaluer la possibilité d'aller plus loin dans la recherche et de poser avec l'outil développé une série de diagnostics auprès des organisations pour évaluer les écarts de perception des pratiques entre les parties prenantes. L'outil est disponible sur demande (Lorraine.Simard.CB@gmail.com).

REMERCIEMENTS

Du point de vue créatif, je définis la culture du dialogue comme pouvant sculpter l'identité, façonner le récit et dessiner le sens des activités d'une organisation. J'associe le terme « sculpter » à l'action de forger le mouvement et l'expression. L'œuvre identitaire se déploie en spectacle à travers l'écosystème de l'organisation et sous différentes formes. C'est le fruit d'une vision, de l'émotion, de l'excellence et de l'expression d'une passion. Dans le terme « dessiner », j'applaudis le canevas blanc où l'espace permet de ménager les ouvertures à travers un langage commun. C'est l'œuvre des valeurs partagées qui donne le ton, les nuances et les couleurs aux activités de l'organisation de toutes les directions confondues.

En posant un autre regard, j'ajouterais que la culture du dialogue est une occasion de participer au changement de paradigmes au niveau managérial. Je crois qu'elle peut éduquer et réunir davantage dans une nouvelle optique d'expérience de gestion de projets et de culture organisationnelle pour un développement durable des entreprises et des territoires. Je crois sincèrement que l'œuvre du 21^e siècle pour la planète sera basée sur le dialogue, la collaboration, la synergie et l'orchestration des visions pour un développement durable.

J'aimerais remercier mon directeur d'essai, Fabien Durif, qui a su me conseiller de manière professionnelle, critique et constructive, ce qui m'a permis de mener mon projet de rédaction à un niveau plus élevé. Son regard a été essentiel et efficace ; je l'en remercie sincèrement.

Un merci particulier à Nancy Bobbish, Marcel Klassou, Tounao Kiri, Martin Duclos, Jean-Philippe Clément, Rokhaya Samba, Boubacar Manou, Adama Soro et Dorothee Masele pour leur générosité à partager leur vision de la responsabilité sociétale et de la culture du dialogue comme enjeu et risque dans les organisations. Je tiens à remercier Nadine Maltais, Daniel Bissonnette, Marie-Pier D'Anjou et Louise Leblond pour leur apport significatif dans le développement de l'outil.

Un merci tout spécial à mon conjoint, à mes enfants et à mes parents qui en tout temps m'inspirent dans ma carrière et me supportent dans mon cheminement. Je tiens naturellement à remercier mes collègues chères à mes yeux, Sylvie Beaulieu, Ginette Bureau, Karine Casault, Chantal Lemieux et Jacinthe Lessard qui ne cessent jamais de m'encourager à me surpasser et à garder le CAP. Je termine en remerciant Nancy Choinière et Judith Vien du CUFÉ qui ont cru au projet du dialogue de gestion dans le domaine de la gestion environnementale et du développement durable. Merci sincèrement à mes amie(s). Merci à tous!

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
1. MISE EN CONTEXTE	3
1.1 La communication dans la gestion des projets	3
1.2 Le choix de la thématique du dialogue de gestion dans les entreprises minières	4
1.3 La pertinence d'un outil de dialogue de gestion	6
1.4 La conclusion sur la mise en contexte	8
2. COMMUNICATION INTERNE.....	9
2.1 La définition de la communication interne	9
2.2 Les enjeux, les défis et les moyens de la communication interne	10
2.3 La définition du niveau et de la qualité du dialogue	17
2.4 La conclusion sur la communication interne.....	18
3. DIALOGUE DE GESTION	20
3.1 La définition du dialogue de gestion	20
3.2 Les enjeux et les défis du dialogue de gestion.....	21
3.3 Les moyens et les principes du dialogue de gestion.....	22
3.4 La définition du niveau et de la qualité du dialogue de gestion.....	24
3.4.1 Le leadership, les niveaux de maturité du dialogue et de compétences	24
3.4.2 Les indicateurs potentiels.....	26
3.5 La conclusion sur le dialogue de gestion.....	29
4. RÉFÉRENTIELS DU SECTEUR MINIER	31
4.1 Les référentiels	31
4.1.1 Le référentiel de l'Association minière du Canada.....	32
4.1.2 La norme AA1000 sur le niveau d'engagement des parties prenantes	33
4.2 Les niveaux de maturité de la norme BNQ 21000	35
4.3 La conclusion sur les référentiels du secteur minier	37
5. MÉTHODOLOGIE	39
5.1 La démarche pour valider l'outil.....	39
5.1.1 La collecte de l'information primaire et la revue des pratiques	39
5.1.2 La sélection des critères.....	41
5.1.3 L'identification des experts participants	41
5.1.4 La communication avec les experts	41
5.1.5 L'administration des questionnaires.....	42
5.1.6 La procédure de rétroaction et la consolidation des réponses	42

6.	OUTIL D'AUTOÉVALUATION.....	44
6.1	La définition des niveaux d'attention et de réceptivité.....	45
6.2	La création de l'outil, le choix des critères du niveau et de la qualité du dialogue de gestion.....	46
6.3	Le questionnaire et la validation des contenus	53
6.4	L'analyse de la rétroaction et les ajustements de l'outil	60
6.4.1	Présentation des faits saillants des résultats du questionnaire sur l'évaluation du niveau des pratiques et des besoins de communication et de dialogue	60
6.4.2	Analyse des écarts entre la grille initiale et la grille finale.....	61
6.5	L'outil final d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue	64
6.6	Les forces et les limites de l'outil	71
7.	RECOMMANDATIONS	72
7.1	Recommandations pour les dirigeants des organisations.....	72
7.2	Recommandations pour les gestionnaires	73
7.3	Recommandations pour les professionnels en communication	74
7.4	Recommandations pour le secteur minier en général.....	74
	CONCLUSION	76
	LISTE DES RÉFÉRENCES	79
	BIBLIOGRAPHIE.....	83
	ANNEXE 1 - QUESTIONNAIRE 1	88
	ANNEXE 2 - QUESTIONNAIRE 2	97
	ANNEXE 3 - LES TREIZE EXPERTS CONSULTÉS	99

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 2.1	Les six composantes de la communication interne dont chacune agit sur l'autre.....	10
Figure 2.2	Le modèle de la quintuple hélice et ses fonctions	12
Figure 3.1	L'adaptation du cycle d'apprentissage de Kolb.....	24
Figure 3.2	Les 5 niveaux de maturité du dialogue et des compétences pour passer d'un niveau à l'autre	25
Figure 3.3	L'éthique du dialogue	27
Figure 3.4	L'éthique du dialogue : étendue et profondeur.....	28
Figure 7.1	Les cinq principes proposés au secteur minier dans le cadre des Tables de concertation du secteur minier en Afrique de l'Ouest	73
Tableau 2.1	Les six composantes de la communication interne selon Michon (1994) et les critères retenus pour la grille d'autoévaluation sur le niveau et la qualité du dialogue	11
Tableau 2.2	Le résumé sur les pratiques managériales, les enjeux, les composantes, les modèles et les moyens de communication	15
Tableau 2.3	Les éléments de la communication interne retenus pour l'élaboration de la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue	18
Tableau 3.1	Les quatre types de réseaux, l'enjeu, les conditions de réussite et les défis respectifs....	22
Tableau 3.2	Les définitions sommaires des 5 niveaux de dialogue.....	26
Tableau 4.1	Les thèmes, les protocoles et les indicateurs de l'initiative Vers un développement minier durable (VDMD) de l'Association minière du Canada.....	33
Tableau 4.2	L'adaptation des niveaux d'engagement envers les parties prenantes de la norme AA1000.....	34
Tableau 4.3	Les quatre thématiques et les 21 enjeux de développement durable de la norme du BNQ 21000.....	35
Tableau 4.4	Les sept étapes de la norme BNQ 21000 pour réaliser une démarche de développement durable dans une organisation	36
Tableau 4.5	Les 5 niveaux de progression des pratiques sur les questions d'attention et de réceptivité (maturité) de la norme BNQ 21000.....	36
Tableau 4.6	La méthodologie et la démarche de dialogue avec les parties prenantes.....	38
Tableau 6.1	La définition des niveaux d'attention et de réceptivité de la norme BNQ 21000	45
Tableau 6.2	L'adaptation du texte original du référentiel AA1000 et thématiques d'engagement retenues.....	47

Tableau 6.3	Les thématiques retenues et les mécanismes complémentaires pouvant être utiles pour l'élaboration de la grille d'autoévaluation	48
Tableau 6.4	Le bilan des critères et des éléments retenus.....	50
Tableau 6.5	La première version de la grille d'autoévaluation.....	54
Tableau 6.6	La grille d'évaluation du niveau et de la qualité du dialogue de gestion avec les niveaux de maturité, de leadership du dialogue, de coopération et de communication avec les sept mécanismes/thématiques de dialogue et de communication	64

LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

AA1000	Norme sur les principes d'AccountAbility
AFNOR	Association française de normalisation
AMC	Association minière du Canada
AQVE	Association québécoise de vérification environnementale
BNQ	Bureau de normalisation du Québec
DD	Développement durable
GADDF	Grille d'analyse de développement durable de la Francophonie (UQAC-IFDD)
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IFDD	Institut de la Francophonie pour le développement durable
ISO	<i>International Standards Organization</i>
ITIE/EITI	Initiative pour la Transparence des Industries Extractives
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i>
OIT	Organisation Internationale du Travail
PME	Petites ou moyennes entreprises
PP	Parties prenantes
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
RSO	Responsabilité sociétale des organisations
SFI	Société Financière Internationale
VDMD	Vers un développement minier durable (norme de l'Association minière du Canada)

LEXIQUE

Acceptabilité sociale : Résultat d'un processus par lequel les parties concernées conviennent ensemble des conditions minimales à mettre en place pour qu'un projet, un programme ou une politique s'intègre harmonieusement, à un moment donné, dans son milieu d'accueil. Selon cette définition, l'acceptabilité sociale est le résultat d'un processus de dialogue social entre le décideur ou le promoteur et les communautés concernées par le projet (Caron-Malenfant et Conraud, 2009).

BNQ 21000 : Norme qui a pour but d'encourager et de faciliter la prise en compte et l'application des principes de la Loi sur le développement durable dans tous les types d'organisations et, principalement, dans les organisations québécoises (BNQ, 2012).

Communication : Toute opération (le plus souvent programmée et automatisée, car fondée sur une structuration hiérarchique préalable) de recherche et de mise en relation d'éléments d'un ensemble quelconque. Elle regroupe donc toutes les opérations qui précèdent ou accompagnent les processus médiatisés d'information, de communication, de transfert et d'échange (Gabin et Dortier, 2008).

Développement durable : Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui tient compte du caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale, économique et culturelle des activités de développement (Article 2 de la *Loi sur le développement durable du Québec* (Source : L.R.Q., chapitre D-8.1.1)).

Dialogue avec les parties prenantes : Activité entreprise pour créer des opportunités de dialogue entre l'organisation et une ou plusieurs de ses parties prenantes, dans le but d'éclairer les décisions de l'organisation (Organisation internationale de normalisation [ISO], 2010).

Dialogue de gestion : Processus d'échange et de décision institué entre un niveau administratif et les niveaux qui lui sont subordonnés, concernant les moyens mis à disposition des entités subordonnées, la mise en œuvre des actions et les objectifs qui leur sont assignés, et plus généralement la notion de performance applicable aux politiques publiques considérées. On parle aussi « d'animation de gestion ». Le responsable de programme est gardien et animateur du dialogue de gestion qui s'établit à la fois selon un axe horizontal et vertical. Le dialogue de gestion est une façon de concevoir les relations entre services associés dans le cadre d'un programme, en fondant ces relations sur certains outils, procédures et échéances (cadre, suivi et analyse de la performance, contrôle de gestion, préparation puis exécution budgétaires) (Banque mondiale, 2009).

Dialogue social : « Le dialogue social inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun. L'objectif principal du dialogue social en tant que tel est d'encourager la formation d'un consensus entre les principaux acteurs du monde du travail ainsi que leur participation démocratique. Les structures et les processus d'un dialogue social fécond sont susceptibles de résoudre des questions économiques et sociales importantes, de promouvoir la bonne gouvernance, de favoriser la paix et la stabilité sociale et de stimuler l'économie. » (Organisation internationale du travail).

Gestion ou gouvernance participative : La gouvernance participative présuppose la participation des parties prenantes au processus décisionnel (Source : OCDE).

Gouvernance : La gouvernance est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. La gouvernance est un facteur clé, car elle permet à une organisation d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et de ses activités, et d'intégrer la responsabilité sociétale en son sein et dans ses relations (Source : ISO, 2010).

ISO 26000 : La norme ISO 26000 donne les lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable. Cela signifie agir de manière éthique et transparente de façon à contribuer à la bonne santé et au bien-être de la société (ISO, 2010).

Leadership partagé : Le leadership partagé réfère à une diffusion du pouvoir à travers l'équipe et à une influence mutuelle entre les coéquipiers. Au lieu de miser sur la seule dépendance au leader formel, c'est l'interdépendance entre coéquipiers qui devient le centre d'intérêt. Le leadership partagé permet de mobiliser les forces des coéquipiers (connaissances, habiletés, expertise, attitudes, perspectives, contacts et temps disponible) et non seulement celles du leader formel (Luc, 2010).

Management durable : Il s'agit un levier de la RSE qui permet d'ancrer une culture de performance durable dans les comportements managériaux. (Étude HEC / Cleveor, 2011).

Norme de performance en matière de durabilité environnementale et sociale (SFI) : Le Cadre de durabilité de la Société financière internationale présente l'engagement stratégique de la Société pour promouvoir un développement durable, et fait partie intégrante de la démarche suivie par l'institution pour gérer les risques. Le Cadre se compose de la Politique de durabilité

environnementale et sociale, des Normes de performance (8) correspondantes et de la Politique d'accès à l'information de la SFI. Les Normes de performance sont destinées aux clients, auxquels elles fournissent des directives pour l'identification des risques et des impacts, et ont été conçues pour les aider à éviter, atténuer et gérer les risques et les impacts de manière à poursuivre leurs activités de manière durable. Elles couvrent également, à cet égard, les obligations des clients de collaborer avec les parties prenantes et de communiquer les informations concernant les activités au niveau du projet.

Partie prenante : Groupe ou particulier qui possède un intérêt plus ou moins direct dans la vie d'une organisation ou qui est susceptible d'être touché par des décisions prises par une organisation (Source : Grand dictionnaire terminologique de l'OQLF).

Responsabilité sociétale : Responsabilité d'une organisation quant aux impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société; prend en compte les attentes des parties prenantes; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement; est intégré dans l'organisation et mis en œuvre dans ses relations (BNQ, 2010).

Transparence : Qualité d'une organisation qui informe sur son fonctionnement, ses pratiques, ses intentions, ses objectifs et ses résultats. La transparence renforce le lien de confiance avec les citoyens en leur permettant, entre autres, de comprendre la logique qui commande les gestes administratifs (Source : Office québécois de la langue française, 2003).

INTRODUCTION

Au XIV^e siècle, la communication était associée au terme communion (Winkin, 2010). Ce terme portait le sens du mot partage et de la mise en commun. Le terme va devenir de plus en plus technique et se référer aux réseaux, aux routes, à la mécanique et à la transmission d'informations « émetteur-récepteur ». Ce principe « émetteur-récepteur » a servi longtemps le management et la communication moderne. Mais qu'en est-il aujourd'hui de cette définition de la communication?

Face aux nouveaux enjeux du management durable et de l'intégration des pratiques de dialogue, la communication « émetteur-récepteur » ne semble plus répondre aux attentes de la direction des organisations et des parties prenantes et la communication dans les organisations soulève désormais plusieurs enjeux. Pour répondre à ces enjeux et aux besoins des experts du milieu sondé, l'essai s'attardera à définir les bases d'un nouveau modèle d'évaluation des activités de communication et de dialogue centré sur les besoins des gens, dans un esprit de mise en commun et de partage des responsabilités. Dans cet essai, nous tenons compte de l'évolution des systèmes de gestion et des pratiques de communication afin de comprendre les raisons des limites actuelles de la communication interne dans les organisations, ici et principalement, dans le secteur minier.

La première partie de l'essai porte sur le recadrage de la communication au service de la gestion durable et la seconde partie sur la création d'un outil d'autoévaluation visant à mesurer le niveau et la qualité du dialogue de gestion nécessaires pour assurer une communication optimale dans les organisations. L'outil sert à mieux comprendre les risques et les opportunités du dialogue avec les parties prenantes dans une perspective de performance et d'amélioration continue des projets des organisations. L'outil a été validé auprès des gestionnaires des institutions des villes dans une perspective territoriale et des entreprises du secteur minier.

L'évolution des pratiques de gestion principalement influencée par la responsabilité sociétale des organisations (RSO) est maintenant reconnue comme un système vivant, réuni dans un réseau d'interactions au service d'une ambition collective et de création de valeur durable intégrant son écosystème. Ce concept de valeur partagée a été décrit par Porter et Kramer en 2011. L'acceptabilité sociale des projets miniers et la RSO ont permis de mettre en place au fil des dernières années des mécanismes de dialogue. Chaque direction a ses responsabilités de dialogue avec ses employés et autres parties prenantes externes. Les faits saillants de ce changement de pratiques managériales sont présentés au chapitre premier.

Comment maintenant définir le niveau et la qualité du dialogue par direction et de manière transversale avec les autres directions? Les définitions respectives de la communication interne et du dialogue de gestion qui sont abordées aux chapitres deux et trois, et l'évaluation des exigences des nouvelles versions 2015 des normes ISO 9001 et 14001, bientôt ISO 45001 (OHSAS 18001) et bien sûr, des référentiels

AA1000, *Vers un développement minier durable* (Association minière canadienne), BNQ 21000 et autres du secteur minier qui sont présentés au chapitre quatre, nous permettent de reconnaître que le dialogue est mis définitivement en exergue.

Existe-t-il des méthodes, des processus, des démarches pour mesurer les pratiques de dialogue?

L'analyse des pratiques managériales et de communication a permis d'élaborer un outil d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue de gestion. Le chapitre cinq expose la méthodologie et le processus de validation de l'outil. Dans cet essai, la méthode DELPHI a été utile pour assurer une certaine démarche consensuelle, mais c'est principalement l'exercice de validation par questionnaires et discussions qui a permis d'élaborer l'outil.

Le choix des critères et le développement de l'outil sont présentés au chapitre six. L'outil propose un système de mesure pour évaluer le niveau de maturité des pratiques, du leadership de dialogue, de la coopération nécessaire pour progresser et de la qualité du dialogue et de la communication sur une échelle de progression de 1 à 5. Les enjeux et les risques ont été pris en compte dans les discussions avec les experts dans l'exercice d'élaboration de l'outil.

L'outil est structuré selon les principes et les niveaux d'engagement de l'*AccountAbility* AA1000 et de la norme BNQ 21000. Le choix de la mesure de progression proposée par la norme BNQ 21000 est justifié par le fait que les cinq niveaux de progression, en formule diagnostic, ont fait leurs preuves dans le secteur minier et ailleurs auprès des PME. C'est une formule accessible et qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue.

Il faut spécifier, ici, que le volet communication de la norme BNQ 21000 a été identifié comme étant un élément faible de la norme. L'essai est aussi une occasion de produire un outil pratique qui bonifie la boîte à outils du BNQ 21000. D'autres référentiels du secteur minier ont été pris en compte dans le développement de l'outil de diagnostic du niveau et de la qualité du dialogue de gestion.

L'outil de diagnostic du niveau et de la qualité du dialogue de gestion a été commenté par treize gestionnaires et dirigeants participants du secteur institutionnel, des villes et du secteur minier au Québec, en Afrique centrale et en Afrique de l'Ouest.

Et finalement, l'essai présente au dernier chapitre les recommandations aux dirigeants et aux gestionnaires. Et en conclusion, le bilan général du développement de l'outil d'autoévaluation, les conditions de réussite, le cheminement critique pour organiser le dialogue de gestion permettent d'évaluer si les objectifs de l'essai ont été atteints.

1. MISE EN CONTEXTE

Ce chapitre présente l'évolution de la culture de gestion et de ses impacts sur les pratiques de la communication dans les organisations. Le développement de la communication dans les organisations est associé au changement des pratiques managériales. Ce premier chapitre permet d'exposer les enjeux clés de la communication dans les organisations, de mieux comprendre pourquoi, aujourd'hui, les organisations s'intéressent à l'émergence du dialogue de gestion et comment cette pratique pourrait servir le secteur minier. Ensuite, la motivation et la pertinence de développer un outil d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue de gestion sont dans la littérature, « l'émergence des thématiques du développement durable, de la responsabilité sociétale des organisations, de l'éthique ou encore du management de la diversité culturelle, augmente assurément le sentiment de complexité du management et, par extension, la définition de la responsabilité des gestionnaires » (Duchamp et Koehl, 2008). Les organisations ne peuvent plus agir seules. Elles doivent miser sur la collaboration pour gérer la complexité, éviter de travailler en silo et proposer, tout particulièrement, une offre intégrée aux clients (Jacob et Poitras, 2015).

1.1 La communication dans la gestion des projets

Bien que la communication semble une fonction de l'organisation en apparence simple (émetteur-récepteur), celle-ci se heurte à plusieurs difficultés tout en paraissant être le remède susceptible d'apporter une solution à tout problème (Cabin, 1998).

L'évolution de la communication se résume à quatre phases selon Grunig et Hunt (1984). Elle fait référence aux différentes écoles de pensée en gestion. La première phase est celle d'une activité mécanique (Morgan, 1989) avec une forte hiérarchisation des organisations ayant comme modèle de communication l'information descendante ou encore unidirectionnelle asymétrique. La deuxième phase renvoie au style de gestion de type paternaliste avec un mode de communication qui s'intéresse aux besoins des publics de l'organisation. La suivante est celle d'une communication avec des actions bilatérales, mais dont les effets n'atteignent pas toujours les buts visés. Cette communication de service ne permet pas d'influencer les décisions. Elle ne répond pas nécessairement aux attentes des parties prenantes. Finalement, la dernière phase fait référence à un système de gestion organique et la communication se caractérise par des échanges symétriques bidirectionnels (Tremblay, 2011).

De nos jours, une organisation est vue comme un système vivant, réuni dans un réseau d'interactions au service d'une ambition collective et de création de valeur durable intégrant son écosystème (Porter et Kramer, 2011).

Cette ambition récente qui répond aux exigences de gestion durable des organisations a besoin d'un animateur qui a la capacité de mobiliser l'énergie et l'intelligence collective pour un partage de vision et de responsabilités.

Une ambition qui se traduit par :

- De nouvelles formes d'organisation qui favorisent le fonctionnement en réseau apprenant, la prise d'initiatives, la coresponsabilité et le leadership partagé;
- Un mode de management plus horizontal que vertical, qui crée les conditions du développement et du fonctionnement des équipes en intelligence collective autour d'une posture qualifiée de « leader ou manager facilitateur ».

Il est question, ici, d'une cinquième discipline émergente dans les sciences de la gestion (Senge, 1990).

Ce changement prend naissance dans la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes concernées par les décisions managériales, replaçant ainsi le dialogue au centre des pratiques de gestion (Duchamp et Koehl, 2008).

Avec les nouvelles exigences de dialogue dans les organisations, les gestionnaires qui choisissent de s'engager dans les chantiers du changement doivent s'attendre à consacrer un temps substantiel aux activités de communication. L'un des défis pour les gestionnaires consiste à agir comme catalyseur et à encadrer, organiser, orienter les énergies (Collerette, Lauzier et Schneider, 2013).

Ce principe de dialogue, non exclusivement interne, avec les parties prenantes, a pour avantage de favoriser la prise en compte des perceptions externes et donne un accès privilégié à de nouvelles informations de performance organisationnelle et à des équipes dédiées à la gestion des projets (Collerette et al., 2013).

Toujours selon leurs recherches, ce ne sont pas les enjeux d'information qui prédominent, mais plutôt la qualité de la relation qui s'établit entre les porteurs du changement et les personnes touchées. Bien que le profil du gestionnaire soit au cœur du processus de communication, l'essai ne s'attarde pas sur cette dimension humaine, et cela, même si la littérature sur ce sujet est abondante.

1.2 Le choix de la thématique du dialogue de gestion dans les entreprises minières

Tout particulièrement en Afrique, le développement minier suscite d'énormes attentes en termes d'engagement sociétal et de réduction de la pauvreté. De fait, cette situation rend d'autant plus difficile l'acceptabilité sociale des projets miniers. En effet, avec les nouvelles exigences d'un développement plus solidaire et équitable, des questionnements très pointus émergent quant aux rapports entre l'entreprise et son territoire (Bambara, 2012). Les effets pressentis de l'exploitation minière se font attendre. Le niveau et la qualité du dialogue sont souvent associés aux problèmes. On entend de plus en plus dans les rencontres régionales et internationales les revendications en faveur d'un dialogue pour un développement minier responsable. Les analyses sur les besoins de communication des sociétés minières et de la collectivité se multiplient (D'Amours, Labranche et Poirier, 2013).

Les pressions sociales pour un développement minier responsable expriment en toute légitimité le besoin des individus et des représentants des collectivités d'être parties prenantes des projets afin de trouver des moyens pour protéger leurs activités et leur environnement et augmenter la qualité de vie des individus et des communautés. L'alignement des attentes et des intérêts des parties prenantes n'est pas pour autant toujours réussi. Certaines organisations ont de la difficulté à comprendre les mécanismes et les bénéfices du dialogue et du cadre de gestion concerté pour un développement durable (Simard et Sylla, 2015). Pourtant, plusieurs cadres ont été instaurés pour établir une communication formelle avec les parties prenantes dans le secteur minier. Citons, ici, quelques exemples (Dabo, 2015) :

- Le cadre de concertation mensuel;
- Le forum de négociation;
- Le mécanisme de gestion des plaintes;
- La commission de recrutement;
- Les comités villageois de développement;
- Les relations communautaires avec une équipe de gestion de projets de développement.

Manifestement présentes aujourd'hui dans le contenu des normes de la famille ISO (26000:2010; 9001:20015; 14001:2015, 45001:2018), les attentes des parties prenantes font partie intégrante du système de gestion. Au-delà des normes et des différents référentiels du secteur minier (AA1000, l'International Finance Corporation, Global Reporting Initiative) que nous présenterons au chapitre cinq, le dialogue peut s'inscrire aussi dans une politique d'État. Pour le Sénégal, l'État, dans sa Déclaration de politique minière, s'engage à jeter les bases institutionnelles pour la création d'un organe consultatif qui sera le cadre de concertation de l'ensemble des acteurs (État, secteur privé, collectivités, bailleurs, sociétés de services, institutions financières, etc.) visant à trouver des solutions aux préoccupations des parties prenantes (Samba Diene, 2015).

Émergeant d'un passé soutenu de contestations et d'activismes, la nouvelle vague d'initiatives de gouvernance repose désormais sur un dialogue constructif. L'exploitation des ressources minières du Canada et de l'Afrique présente un potentiel énorme de développement économique et d'amélioration de la qualité de vie de nombreux citoyens des pays. Poussées par les attentes et les intérêts de la société civile, les entreprises minières adoptent des stratégies de la RSO et doivent rendre compte de leurs activités auprès des parties prenantes. Aujourd'hui, le débat sur la gouvernance des ressources naturelles et de la RSO se transforme en un dialogue plus approfondi (Beseda et Martin, 2010).

- Le choix du « dialogue de gestion » : Les entreprises minières entretiennent une culture du silence reconnue à travers le monde (Novethic, 2011). Encore aujourd'hui, le secteur minier communique principalement pour répondre à certaines obligations de reddition de compte lors d'études d'impacts environnementaux et sociaux. Les indices boursiers et les institutions de financement internationales exigent une plus grande transparence et une acceptabilité sociale des projets

(Cho et Patten, 2008; Kochetygova et Belyakov, 2014). Les pratiques de dialogue avec les parties prenantes ont été mises en place et s'inscrivent aujourd'hui dans les stratégies des organisations (Krick, Forstater, Monaghan et Sillanpaa, 2005). Les engagements sont pris et les suivis des actions doivent être considérés dans la gestion de performance des dirigeants et de leurs gestionnaires.

- Le choix du « secteur minier » : L'auteure de l'essai a plus de quinze ans d'expérience en gestion du risque, de la RSO et de la communication transversale. Ses projets lui permettent de travailler auprès des dirigeants et des gestionnaires au Québec, en France, en Afrique centrale et en Afrique de l'Ouest. Sa compréhension des enjeux, des défis et des opportunités en matière de dialogue de gestion est assurée par les besoins relevés dans les organisations du secteur minier au Québec et en Afrique. Les organisations ciblées pour participer à l'élaboration de l'outil d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue sont des dirigeants des entreprises multinationales du secteur minier, des ministères de l'industrie et des mines, et des dirigeants d'organismes locaux. Ceux-ci sont présentés au chapitre deux sur l'identification des experts participants.

Les dirigeants et les gestionnaires en général manquent d'outils pour comprendre les pratiques de communication nécessaires à intégrer dans leur direction pour gérer les projets et les engagements de manière verticale et transversale. Les dirigeants du secteur minier et des ministères concernés ont manifesté le besoin d'être outillés en matière d'évaluation du niveau et de la qualité de dialogue. Ce besoin a aussi été exprimé par plus d'une centaine de participants de deux ateliers récents, menés en 2014 et en 2016, lors des rencontres francophones de concertation régionale sur la RSO dans les industries extractives en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale, dont l'auteure de l'essai a coordonné les activités pour l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD, 2015).

Il est donc pertinent d'outiller les dirigeants et les gestionnaires sur les processus d'échange, de décision et de performance applicables à leur système de gestion.

1.3 La pertinence d'un outil de dialogue de gestion

La communication est reconnue dans la littérature comme étant un processus complexe, dynamique, producteur de sens, porteur d'enjeux pour les interlocuteurs et aux finalités multiples, dans lequel le transfert d'informations n'est qu'un aspect parmi d'autres (St-Hilaire, 2005). Associée aux changements dans la gestion des organisations depuis le courant tayloriste, et celui des relations humaines où la communication a pris de l'importance, la gestion se développe aujourd'hui à travers un modèle participatif (Petit, 1988). Les entreprises sont donc passées d'un système contraignant où seuls les dirigeants transmettaient de l'information et des directives, à un système où la consultation et la mise à profit du savoir de tous les travailleurs sont privilégiées (Meyer, Becker et Vandenberghe, 2004; Meyer et Allan, 1997; Finegan, 2000).

Cette gestion participative modifie les modes de direction, de gestion, de fonctionnement et d'organisation du travail. Les exigences de circulation de l'information et d'implication des employés transforment l'organisation (Floris, 1996). La gestion participative a permis de développer les pratiques de la communication interne. La communication interne participative est aujourd'hui reconnue comme étant à la fois descendante (messages envoyés par la direction aux employés), ascendante (message envoyé par les employés vers la direction) et horizontale ou latérale (messages échangés entre collègues d'un même département ou pas. La communication est passée d'un modèle vu comme une machine (Morgan, 1989) à une communication plus organique qui s'exprime à travers un dialogue. Selon Floris (1996), quatre thèmes sont au centre de l'idéologie participative : l'adhésion, la motivation, l'information et le dialogue.

D'après St-Hilaire (2005), bien que la gestion participative se soit largement implantée, le système de communication ne semble pas permettre une réelle communication bidirectionnelle et, surtout, efficace dans les deux sens.

Le concept de dialogue de gestion émerge progressivement comme moyen pour arrimer les pratiques, gérer les risques et mobiliser les ressources dans la voie de la gestion durable et de la performance. Le dialogue est un enjeu majeur dans l'application des principes et des questions relatives à la responsabilité sociétale des organisations. Les référentiels comme la Global Reporting Initiative, ISO 26000, BNQ 21000, AA1000, IFC, ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 et bientôt ISO 45001:2018 font référence au dialogue comme moyen pour répondre aux questions d'intérêt des parties prenantes et gérer les risques à travers le système de gestion.

Afin de répondre à ces besoins de définir la communication avec ce changement dans la pratique de gestion, ici plus participative et collaborative, l'essai vise à proposer un outil d'autoévaluation du niveau et de la qualité de dialogue. Cet outil permet aux entreprises et aux organisations en général de cerner les besoins détaillés en communication et d'assurer ainsi une gestion du risque et une meilleure productivité dans les projets internes comme externes avec les différents secteurs de l'organisation et la collectivité.

Aujourd'hui, dans ce monde économique en mouvance, incertain et volatil, les organisations doivent maîtriser une toute nouvelle compétence : la collaboration (Jacob et Poitras, 2015). Dans la littérature, certains commencent à soutenir que les organisations se réinventent en mode de leadership partagé (Luc, 2010).

L'exercice va donc permettre de clarifier la notion de communication avec les termes associés (information, divulgation, consultation, collaboration, coopération, codécision et transversalité) (Michon, 1994) (AA1000, ISO 26000) et définir un modèle d'autoévaluation et de définition des pratiques de dialogue de gestion dans une perspective d'amélioration continue.

1.4 La conclusion sur la mise en contexte

La communication est, de nos jours, un enjeu majeur au sein des organisations, désormais tributaires de leur réussite et de leur croissance. Celle-ci est un processus complexe qui influence les pratiques managériales et qui repose désormais sur le dialogue avec les parties prenantes. À défaut de quoi, la communication interne et externe risque d'être défailante et de ne pas atteindre les objectifs attendus.

Dans le secteur minier, notamment en Afrique, les besoins de ce nouveau type de dialogue se font sentir, pour être en mesure de mieux contribuer à l'éradication de la pauvreté et ainsi favoriser l'acceptation sociale des projets miniers, en un mot pour se développer de façon responsable et durable. Cette communication nouvelle permet d'être plus et mieux à l'écoute des préoccupations des parties prenantes et d'y proposer des solutions. Cette forme de dialogue constructif et participatif met également à profit le savoir-faire de tous les décideurs, travailleurs et intervenants.

Mais à quelle définition ce nouveau type de communication interne à instaurer dans le secteur minier doit-il répondre? Quels sont les critères qui permettent d'en mesurer le niveau et la qualité? Quel est son cadre d'opération? Quels formats adopte-t-il? Quels sont les bénéfices attendus? Voici quelques-unes des questions qui trouveront réponse dans le deuxième chapitre du présent mémoire.

2. COMMUNICATION INTERNE

Selon le philosophe Jurgen Habermas (1981), la communication joue un rôle central; elle est au cœur de toute relation sociale pour produire un accord démocratique dans les organisations.

Le présent essai vise à identifier les faits saillants de l'évolution de la communication interne. Il ne s'agit pas, dans ce chapitre, de revoir l'historique de la fonction de la communication interne dans une organisation, mais bien d'identifier les critères potentiels et pertinents du niveau et de la qualité de la communication qui permettront de déterminer le contenu de la grille d'autoévaluation sur le niveau et la qualité du dialogue au chapitre six.

Selon Cabin (1998), la communication en organisation constitue un champ de recherche peu structuré et éclaté en diverses approches : communication interpersonnelle, dynamique des groupes, sociologie des organisations, management, sémiologie, sociolinguistique, etc. Il reconnaît que les organisations d'aujourd'hui se transforment, passant de l'organisation taylorienne du travail à une organisation plus autonome, transversale, participative, etc. Pour lui, ces nouveaux principes ont une répercussion soit celle d'un besoin accru et complexe dans la coordination des projets. Pour Capul (1992), la communication apparaît comme un processus décisif de cette coordination (Cabin, 1998).

Cette coordination peut être soutenue par différentes fonctions selon Edgar Morin (1998) :

- Information;
- Connaissance;
- Explication;
- Compréhension.

Ces quatre fonctions, ci-dessus, présentées dans la publication *La communication, État des savoirs*, sont prises en compte dans l'élaboration de l'outil sur le niveau et la qualité du dialogue décrit au chapitre six.

2.1 La définition de la communication interne

Selon Michon (1994), la communication interne est l'ensemble des principes et des pratiques qui permettent les échanges de messages, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation. L'auteur évalue que la communication interne est aujourd'hui un levier de management qui influence les performances de l'organisation. Il présente la communication interne à travers six composantes dont chacune des dimensions agit sur les autres. La figure 2.1 illustre cette relation entre les composantes et cette communication en mouvance qui prend une nouvelle forme, plus organique.

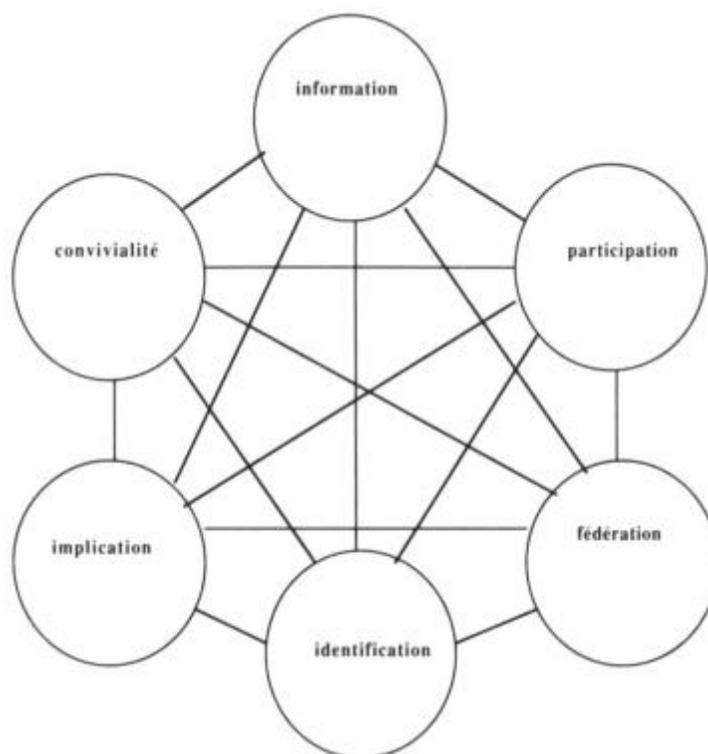


Figure 2.1 Les six composantes de la communication interne dont chacune agit sur l'autre (tiré de : Michon, 1994)

Le tableau 2.1 présente les définitions de ces composantes. Il indique aussi, à la colonne de droite, le potentiel des critères retenus par les experts consultés pour l'élaboration de la grille d'autoévaluation sur le niveau et la qualité du dialogue. Ces éléments sont présentés au chapitre six.

2.2 Les enjeux, les défis et les moyens de la communication interne

Depuis les dernières décennies, les auteurs soulèvent bien des failles relatives aux pratiques de la communication en général et de la communication interne en particulier. La communication est tiraillée entre des approches multiples (Corbalan, 1999). La communication est trop lente à descendre ou à remonter, souvent mal ciblée, mauvaise, inefficace, trop rare ou difficile à suivre, réservée à certains, contradictoire, mal coordonnée. Les nouvelles conceptions managériales de participation et de collaboration influent sur les exigences de la bonne communication qui devraient tenir compte d'une évaluation critique de la qualité/quantité présumée d'informations que chacun reçoit (Augendre, 1997).

Tableau 2.1 Les six composantes de la communication interne selon Michon (1994) et les critères retenus pour la grille d'autoévaluation sur le niveau et la qualité du dialogue

Composantes	Définition	Critères retenus pour la grille d'autoévaluation
Information	Activité qui est le cœur de l'organisation. Permet une circulation de l'information (émetteur, récepteur). Messages de type professionnel, organisationnel, collectif, affectif.	Oui : Intérêt confirmé des experts consultés Argument : Composante vitale de la communication interne
Convivialité	Activité qui permet de créer un bon climat relationnel et facilite le flux d'informations.	Oui : Peu d'intérêt pour la nommer dans la grille d'autoévaluation Argument : Composante à inscrire avec une autre composante transversale
Participation	Activité qui permet à chacun d'être acteur de l'organisation. La participation signifie que l'organisation va au-delà de la concertation et que celle-ci permet aux salariés d'être responsabilisés même jusqu'au niveau des décisions qui concernent l'ensemble de l'organisation. Posture organisationnelle tournée vers la résolution de problèmes, vers une meilleure compréhension des objectifs et des obstacles à surmonter (Michon et Stern, 1985).	Oui : Intérêt confirmé des experts consultés Argument : Composante à inscrire dans l'évolution du management participatif
Fédération	Activité qui suscite l'adhésion à des objectifs partagés et à des valeurs communes (esprit de groupe); elle s'exprime par une entraide et une solidarité collective (valeurs, objectifs, éthique, gouvernance fédératrice : formation d'une communauté de pensée qui oriente les actions, les initiatives dans le respect des valeurs et des sous-cultures). Posture organisationnelle tournée vers un intérêt collectif. Elle est source de cohérence culturelle indispensable au bon fonctionnement de l'organisation (Schein, 1985).	Oui : Peu d'intérêt pour la nommer dans la grille d'autoévaluation Argument : Composante à inscrire avec une autre composante transversale
Implication	Activité qui permet d'orienter et d'augmenter l'énergie individuelle dans un sens collectif. L'implication contribue à une plus grande efficacité et à une plus grande qualité du travail. Une absence d'implication réduit le niveau d'échanges et appauvrit la qualité de la communication.	Oui : Beaucoup d'intérêt pour l'intégrer dans la grille d'autoévaluation Argument : Composante à inscrire avec une autre composante transversale
Identification	Activité qui permet d'exprimer l'adhésion à la personnalité de l'organisation, à sa culture et à son identité.	Oui : Peu d'intérêt pour la nommer dans la grille d'autoévaluation Argument : Composante à inscrire avec une autre composante transversale

L'évolution managériale des organisations permet à travers les différentes approches d'en voir les impacts sur les pratiques de la communication. D'une organisation traditionnelle hiérarchique (intelligence individuelle, réactive, contrôle, hiérarchie, organisation opaque) à l'organisation 2.0 plus organique (intelligence collective, proactive, autonome, réseaux, organisation transparente) (Bassiti et Ajhoun, 2014), à celle de l'organisation opale (autogouvernance, plénitude, raison d'être évolutive) (Laloux, 2014), à celle de l'organisation vue comme une façon de penser nommée *imaginisation* (Morgan, 1989), l'exemple du modèle d'organisation innovante comme le modèle de la quintuple hélice et de ses fonctions de Carayannis et Campbell (2010) soulève tout aussi bien les nouvelles réalités managériales des organisations et implicitement, fait apparaître les enjeux et les besoins de communication. Le modèle de la quintuple hélice se veut une présentation d'une démarche de coconstruction, du partage du savoir soit celui d'un écosystème coopétitif, en opposition à une démarche traditionnelle et compétitive.

La figure 2.2 permet de comprendre rapidement le besoin de soutenir et d'animer une communication et un dialogue, face à cette large implication des parties prenantes (employés, fournisseurs, distributeurs, clients, parties prenantes des territoires, etc.). C'est aussi une démonstration où l'exigence participative constante des parties prenantes est aussi celle d'une coordination d'un large spectre disciplinaire. L'auteure de l'essai constate dans ses rencontres avec les villes, les PME et les multinationales du secteur minier que la communication interne dite traditionnelle ne peut plus soutenir un tel écosystème. Les enjeux et les défis de la communication sont aujourd'hui plus transversaux. De plus, ils sont présents à travers les différentes jonctions de l'écosystème comme illustré dans la figure 2.2.

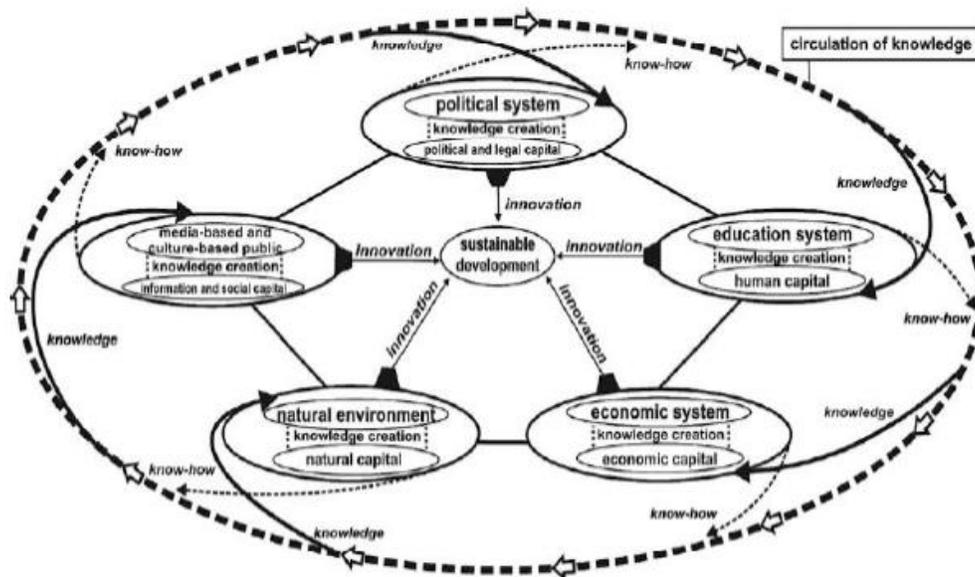


Figure 2.2 Le modèle de la quintuple hélice et ses fonctions (tiré de : Carayannis et Campbell, 2010)

Ainsi, selon Augendre (1997), l'action collective dans les organisations est soumise à des difficultés. Elle requiert une qualité d'échanges entre individus et entre groupes. L'auteur reconnaît que la qualité de la communication interne est un enjeu.

La communication n'en demeure pas moins complexe (Cabin, 1998). Elle ne se limite pas au partage de l'information (Dortier, 1998). Mucchielli (2008) propose une typologie des enjeux de la communication en cinq points :

- enjeux informatifs;
- enjeux relationnels;
- enjeux d'influence;
- enjeux de positionnement d'identité;
- enjeux normatifs en référence à la régulation des relations.

Tandis qu'Edmond Marc (Cabin, 1998) distingue quatre types d'enjeux :

- identitaires (affirmer et construire son identité);
- territoriaux (définir et défendre son espace personnel et les distances avec autrui);
- relationnels (gérer les risques psychologiques que comporte toute relation avec une autre personne);
- conatifs (recherche d'influence et d'action).

D'autres identifient les dysfonctionnements de la communication interne (Cabin, 1998; Augendre, 1997). Ils sont au nombre de sept :

- Absence de dispositifs formalisés : déséquilibre en faveur d'une communication informelle susceptible d'encourager la rumeur;
- Communication formelle prenant le pas sur les relations humaines : déséquilibre en faveur des dispositifs d'information mécaniques;
- Faiblesse ou absence de communication ascendante : déséquilibre où l'écoute ne fait pas partie de la culture de l'organisation; les directives sont descendantes;
- Présence de maillons faibles : manque de dispositifs de communication entre les secteurs et les partenaires;
- Décalages de vitesse entre les circuits d'information : désinformation entre les secteurs et les partenaires (risque de différents niveaux de rumeur);
- Discordance des sources : augmentation de situations confuses face à la multiplication des projets transversaux;
- Inflation ou pénurie des échanges : inflation ou forte diminution de la communication face aux différentes exigences d'information en gestion.

L'étude des enjeux de communication interne dans le cadre des nouvelles exigences de la responsabilité sociétale et du développement durable où les parties prenantes internes et externes sont au cœur du processus de gestion et du changement de culture permet de démontrer le besoin d'outiller davantage les acteurs et les animateurs de gestion des organisations sur le niveau et sur la qualité de la communication (Cabin, 1998). Le tableau 2.2 résume les enjeux associés aux pratiques managériales.

Tableau 2.2 Le résumé sur les pratiques managériales, les enjeux, les composantes, les modèles et les moyens de communication

Pratiques managériales	Enjeux et composantes de la communication	Modèles de communication	Moyens de communication
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Traditionnelle ▪ Bureaucratique ▪ Mécanique ▪ Hiérarchique ▪ Descendante <p>(Organisation vue comme une machine, organisation vue comme un système politique [autocratie, bureaucratie, technocratie] [Morgan, 1989])</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identitaire pour un positionnement compétitif d'identité (formes (3) selon Weber : charismatique, traditionnel, rationnel-légal [Morgan, 1989]) ▪ Territorial pour une protection de ses acquis ▪ Information formelle prenant le pas sur les relations humaines ▪ Relation d'influence descendante dans un esprit de contrôle ▪ Normatif en référence à la régulation des relations et des programmes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Traditionnelle ▪ Hiérarchique ▪ Descendante ▪ Réactive <p>LINÉAIRE Modèles de Shannon et Weaver (1948), Lasswell (1948), Gerbner (1950), Newcomb (1953), Berlo (1960)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principe : émetteur-récepteur ▪ Principalement de la communication par codage et décodage, perception et contrôle, influence descendante ▪ Moyens de communication descendants (canaux) ▪ Exemples : Discours, communiqué, rapport, bulletin, mémo, lettre, affiche, dépliant, Intranet, campagne de communication interne traditionnelle élaborée par le service des communications, etc.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Collaborative ▪ Organique descendante, ascendante, transversale ▪ Mobilisatrice (Maslow, Argyris, Herzberg et McGregor) <p>(Organisation vue comme un organisme, un système ouvert et de sous-systèmes indépendants [Kast et Rosenzweig, 1973], organisation vue comme une culture, organisation vue comme un système politique (cogestion, démocratie représentative) [Morgan, 1989])</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identitaire pour un positionnement collaboratif de groupe ▪ Territorial pour une valorisation des réalisations communes ▪ Information formelle et informelle tenant compte des besoins humains en fonction des réseaux de communication et de contrôle ▪ Relation d'influence avec le leadership du « nous » ▪ Convivialité pour créer un climat de collaboration, de participation et d'implication pour une meilleure compréhension des défis et des obstacles à surmonter ▪ Développement du sens collectif et de la qualité de travail (création d'un avenir commun [Morgan, 1989]) ▪ Engagement dans la voie de la cocréation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Collaborative ▪ Organique descendante, ascendante, transversale ▪ Accommodante ▪ Proactive <p>CIRCULAIRE Modèles de Schramm (1961), Jakobson (1963), Matilda et Riley (1965), Myers et Myers (1984), Schwebig (1988), Thévenet (1988), Morgan (1989), Hiebert, Donald, Ungurait et Bohn (1990), Michon (1994), Viargues (2002), Peretti (2003), Winkin (2010), Laloux (2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principe : Réseau à réseau, culture et sous-culture ▪ Principalement de la communication vue comme un système, sens commun, système de concertation, communication de gestion, groupe de discussion, synergie, reddition de compte ▪ Moyens de communication limités entre les secteurs et les partenaires, création potentielle de la discordance des sources entre les groupes, objectif de mobilisation et de création de sentiment d'appartenance; comprend les six composantes fondamentales qui agissent de manière interactive : information, identification, convivialité, participation, fédération, implication ▪ Ex. : Animateur avec une culture de coach (écoute et dialogue), réunion formelle, activité de sensibilisation, team building, Facebook, communication adaptée

Tableau 2.2 Le résumé sur les pratiques managériales, les enjeux, les composantes, les modèles et les moyens de communication (suite)

Pratiques managériales	Enjeux et composantes de la communication	Modèles de communication	Moyens de communication
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participation de type imaginisation (Morgan, 1989) ▪ Coconstruction (Carayannis et Campbell, 2010) ▪ Autogestion (Organisation Opale, Laloux, 2014) <p>(Organisation vue comme un cerveau, organisation vue comme une culture, organisation vue comme un système politique (démocratie directe) [Morgan, 1989])</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identitaire pour un positionnement intégré de groupe, zone d'innovation en <i>open source</i> au lieu de la notion territoriale ▪ Information informelle tenant compte de la relation de confiance entre les parties prenantes (absence de rumeur) ▪ Convivialité pour inspirer et innover ▪ Participation, implication et fédération pour des valeurs et des objectifs partagés dans une perspective d'apprentissage continu et de partage des responsabilités et des gains 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participative de type autogestion ▪ Codécision, coconstruction ▪ Imaginitative ▪ Proactive ▪ Innovante <p>ORCHESTRE Modèles de Hiebert, Donald, Ungurait et Bohn (1990), Détrie et Broyez (2001), Peretti (2003), Winkin (2010), Carayannis et Campbell (2010), Laloux (2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principe : Auto-organisation avec les réseaux, culture intégrée ▪ Principalement le dialogue avant même les supports de communication, système consensuel, travail d'équipe, définition consensuelle des enjeux et des travaux, cosynergie, reddition de compte consensuelle ▪ Exemples : Animateur avec une culture de dialogue de gestion et de gestion du risque, réunion informelle et formelle, activité d'éducation et de renforcement des capacités, communauté de pratiques active et novatrice, outils de communication élaborés de manière consensuelle avec les parties prenantes (outils, reddition de compte)

2.3 La définition du niveau et de la qualité du dialogue

Le dialogue peut être facilement associé au terme de la communication au principe initial, soit celui d'émetteur et de récepteur. Il représente une dynamique entre plusieurs personnes ou plusieurs groupes. Son origine étymologique grecque l'associe à la notion de conversation et non de discussion et de débat. La littérature allie le dialogue à l'écoute active, au respect mutuel, au processus et à l'humilité. Le dialogue est un moyen d'entrer en communication plutôt que d'exprimer un point de vue définitif. Selon le philosophe israélien d'origine autrichienne et défenseur du dialogue et de la paix, Martin Buber, l'être humain est par essence *homo dialogus*. Il ne peut pas s'accomplir sans communier avec l'humanité (Buber, 1923). Le sens du mot communion au XIV^e siècle est, ici, repris par Buber au début du XXI^e siècle. Toutefois, le concept de communion en communication n'est pas nouveau. La culture autochtone du Québec l'intègre de manière ancestrale à son dialogue. Un dialogue qui repose sur la réciprocité et la responsabilité, et qui implique d'être en communion. Dialoguer avec l'autre, c'est comprendre sa réalité respectueuse.

À la fin du XX^e siècle, le dialogue renvoie à l'idée de négociation du domaine politique et syndical (Biétry, 2007). L'auteur Frank Biétry, dans son livre *Les partenaires sociaux, quelle stratégie pour quel dialogue social?*, fait le lien avec le terme « société ». Il réfère aux rapports entre les individus, l'espace et le sens commun : un projet commun à réaliser.

L'Organisation internationale du travail fait aussi référence au dialogue social. L'OIT définit le dialogue social ainsi (www.ilo.org) :

« Le dialogue social inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun. Il peut prendre la forme d'un processus tripartite auquel le gouvernement participe officiellement ou de relations bipartites entre les travailleurs et les chefs d'entreprise (ou les syndicats et les organisations d'employeurs), où le gouvernement peut éventuellement intervenir indirectement. Les processus de dialogue social peuvent être informels ou institutionnalisés ou associer – ce qui est souvent le cas – ces deux caractéristiques. Il peut se dérouler au niveau national, régional ou au niveau de l'entreprise. Il peut être interprofessionnel, sectoriel ou les deux à la fois. L'objectif principal du dialogue social en tant que tel est d'encourager la formation d'un consensus entre les principaux acteurs du monde du travail ainsi que leur participation démocratique. Les structures et les processus d'un dialogue social fécond sont susceptibles de résoudre des questions économiques et sociales importantes, de promouvoir la bonne gouvernance, de favoriser la paix et la stabilité sociale et de stimuler l'économie. »

Les conditions de base pour assurer un dialogue social selon l'OIT sont :

- Acteurs compétents et cadre d'intervention : des organisations de travailleurs et d'employeurs fortes et indépendantes dotées des compétences techniques nécessaires et pouvant accéder aux informations utiles à leur participation au dialogue social;
- Engagement : la volonté politique affirmée d'engager le dialogue social de la part de toutes les parties; un soutien institutionnel approprié;

- Modalités et processus : le respect des droits fondamentaux que sont la liberté syndicale et la négociation collective.

La pratique du dialogue social est souvent associée au contre-pouvoir et à la résolution de conflits entre les parties prenantes, tout particulièrement employeurs-employés. La littérature européenne est abondante sur ce sujet. Le long passé des pratiques managériales tayloristes où l'homme est vu comme une machine a créé une culture de méfiance, de manipulation, d'accommodation et de compromis, voyant dans le dialogue davantage un rapport de force qu'une « communion » comme le propose Martin Buber (1923).

L'essai ne porte pas sur l'analyse du dialogue social. Ce sont deux cadres de fonctionnement différents.

Les éléments clés de la communication interne qui sont retenus pour l'élaboration de la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue du chapitre six sont présentés dans le tableau 2.3.

Tableau 2.3 Les éléments de la communication interne retenus pour l'élaboration de la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue

Communication interne Niveau d'engagement	Termes reliés	L'organisation
Aucune action	Hiérarchique, réactive	Aucun intérêt Gestion linéaire
Information, reddition de compte linéaire	Connaissance, explication, convivialité, fédération	Éléments de base Gestion circulaire
Participation, implication, concertation, synergie, reddition de compte linéaire à circulaire	Connaissance, explication, compréhension, convivialité, fédération, identification RSO-DD	Éléments essentiels Gestion circulaire
Codécision, coconstruction, cosynergie, auto-organisation, reddition de compte consensuelle	Connaissance, explication, compréhension, convivialité, fédération, identification RSO-DD	Éléments essentiels Gestion orchestre

2.4 La conclusion sur la communication interne

L'intégration d'une démarche et des pratiques de gestion basées sur les critères de la RSO a pour effet de modifier le style de gestion. Ce changement est principalement issu des pratiques de dialogue transversales avec les parties prenantes. Le dialogue et la communication sont reconnus comme étant au cœur d'une démarche de la RSO et touchent effectivement la culture de l'organisation et bien sûr, le système de gestion. La mise à jour des normes ISO 9001:2015, 14001:2015, 45000:2018 (OHSAS 18001) fait état de la prise en compte des parties prenantes et de l'intégration des pratiques de dialogue dans le système de gestion.

La communication est présentée par Dortier et Gabin (2008) comme étant au cœur de toute relation sociale où l'argumentation, le dialogue et la négociation font partie du processus démocratique d'une organisation.

D'un autre point de vue, la communication se construit sur une régulation des thèmes associés aux enjeux informatifs, enjeux relationnels, enjeux d'influence, enjeux de positionnement d'identité, enjeux normatifs, etc. (Mucchielli, 2008) et encore, certains diront que le flou doit être au contraire le modèle pour faire émerger la communication : informer, s'informer, connaître, expliquer, s'expliquer, comprendre, se comprendre (Morin, 1998).

Selon Miège (1996), la communication est un élément fondamental de régulation des relations de l'organisation avec ses publics internes et externes. Elle est une préoccupation première des dirigeants. Elle prend place désormais au rang des orientations stratégiques. Les auteurs de *La communication interne au service du management*, Détrie et Meslin-Broyez (1995), placent la communication au cœur du management.

Toutefois, la communication demeure toujours un enjeu et un problème reconnu (Cabin, 1998). L'entreprise de demain ne pourra remplir sa mission et atteindre ses objectifs de performance que si elle améliore sa faculté à communiquer, à informer et à faire participer (Peretti, 2016).

Le dialogue de gestion pourrait devenir une solution concrète pour réussir à intégrer plus facilement les notions de qualité et de niveau de communication dans les organisations. Il émerge progressivement comme moyen pour clarifier la démarche de communication dans un contexte de risque et de gestion RSO.

Les directions des entreprises du secteur minier n'ont pas nécessairement d'outil commun pour évaluer leurs pratiques de dialogue et poser un diagnostic pouvant les aider à gérer les risques et à progresser en matière de communication avec leurs parties prenantes.

Le chapitre suivant décrit en détail la définition et le fonctionnement du dialogue de gestion. Quoiqu'il ait des similitudes avec le fonctionnement du dialogue social, sujet qui pourrait être porté par des chercheurs afin d'approfondir les écarts de culture dans les deux pratiques, le dialogue de gestion est proposé par l'auteur de l'essai comme moyen de répondre aux nouvelles exigences managériales des organisations d'aujourd'hui.

3. DIALOGUE DE GESTION

Comme l'énonce Le Boterf (2013), toutes les évolutions managériales convergent vers la recherche de la conjugaison des compétences et de l'intelligence collective. Ces évolutions sont inscrites à travers le travail d'équipes souvent multidisciplinaires et en réseaux, les unités à responsabilité élargie, les équipes multifonctionnelles, les équipes de gestion de projets RSO-DD où l'accent est mis, dans ce cas-ci, sur la maîtrise des processus, etc. Ce réseau émergent de synergies, de compétences et de connaissances a avantage à être soutenu pour réussir à faire travailler les groupes en réseaux dans une culture de collaboration. Le Boterf (2013) affirme que chacun a besoin de la contribution d'autrui pour réaliser son propre travail. Mais comment soutenir les équipes de travail dans cette culture de collaboration, de participation et même de codécision?

La littérature sur ce sujet est récente. Le dialogue de gestion dans les pays européens et africains fait référence au dialogue de gestion de projets en lien avec les enjeux de la santé, les politiques et les territoires. Les recherches permettent de comprendre que les activités managériales anglo-saxonnes associent le dialogue de gestion au dialogue exécutif lié à l'homme-orchestre. « Animer un réseau de pairs venus de tous horizons, et non plus diriger une équipe dédiée à ce projet, voilà ce qui sera désormais valorisé » (Le Boterf, 2013).

Ce chapitre présente la définition du dialogue de gestion, les principaux enjeux et les défis auxquels les organisations doivent répondre, les moyens de dialogue de gestion nécessaires pour assurer un fonctionnement de gestion plus organique et finalement, la définition du niveau et de la qualité du dialogue de gestion. À travers la littérature sur le dialogue de gestion, les critères pour élaborer la grille d'autoévaluation sont identifiés et présentés au chapitre six.

3.1 La définition du dialogue de gestion

Ce chapitre présente la définition du dialogue de gestion et exclut, dans le cadre de cet essai, l'analyse des formules possibles en lien avec le dialogue comme la dialectique, l'agir communicationnel, l'approche dialogique et le processus détaillé de dialogue. Quoique l'approche « dialogique » soit intéressante dans la gestion du savoir collectif d'une organisation avec la promotion, l'organisation ou la facilitation des processus de dialogue (Pruitt et Thomas, 2007), le concept n'est retenu que pour identifier les critères de la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue et il n'est pas analysé dans cet essai.

L'auteure de l'essai se penche sur les mots « dialogue » et « dialogique » afin de mieux en comprendre les mécanismes et faire ressortir la notion de niveau et de qualité pour une gestion optimale des projets. Pour plusieurs auteurs, dont Louise Diamond de l'Institute for Multi-Track Dacy, le dialogue a pour fonction de renseigner et non de plaider ou d'explorer, et non d'argumenter et de découvrir au lieu de convaincre (Pruitt et Thomas, 2007).

La notion « dialogique » constitue un élément central dans le processus démocratique d'une équipe et d'une organisation. Selon Edgar Morin (1990), c'est un jeu de dialogue qui permet l'affrontement et la complémentarité des idées différentes, où des idées opposées coopèrent, interagissent les unes sur (contre) les autres. Cet affrontement des idées constitue pour Morin un jeu de la vérité et de l'erreur. Il dira aussi que « la science se fonde sur la dialogique entre imagination et vérification, empirisme et rationalisme. Et c'est parce qu'il y a dialogique complexe permanente, à la fois complémentaire et antagoniste, entre ces quatre pattes de la science, que celle-ci a progressé ».

Ce dialogue où les informations se partagent et ce, à travers une confrontation possible des idées, la découverte mutuelle des acteurs et des échanges assure en quelque sorte l'innovation au sein des équipes et de l'organisation.

La définition la plus répandue du dialogue de gestion est celle-ci :

« Le dialogue de gestion est un processus d'échange existant entre un niveau administratif et les niveaux qui lui sont subordonnés, relatifs aux volumes de moyens mis à disposition des entités subordonnées et aux objectifs qui leur sont assignés. On fait aussi référence à l'animateur ou au gardien de gestion (Toulouse, France) ».

Il est spécifié qu'à travers le dialogue de gestion, les responsables s'entendent pour distribuer les responsabilités respectives, identifier les moyens pour atteindre les objectifs et les modes de pilotage. L'objectif recherché est de faciliter la participation et les initiatives. Le rôle, le profil, les outils et les impacts des activités managériales de l'animateur (facilitateur, chef d'orchestre, etc.) auraient un avantage à être étudiés par les chercheurs.

3.2 Les enjeux et les défis du dialogue de gestion

Les facteurs proposés par Le Boterf (2013) et Pruitt et Thomas (2007) sont pertinents pour cerner les enjeux et les défis du dialogue de gestion. Le Boterf (2013) met en perspective quatre types de réseaux :

- Les réseaux de support d'un acteur individuel ou collectif;
- Les réseaux d'action collective;
- Les réseaux de partage et de capitalisation des pratiques;
- Le réseau d'appui et d'apprentissage.

Ils sont identifiés dans le tableau 3.1 avec les enjeux, les conditions de réussite et les défis associés.

Tableau 3.1 Les quatre types de réseaux, l'enjeu, les conditions de réussite et les défis respectifs

Réseau (Le Boterf, 2013)	Enjeu et conditions de réussite	Défis
Les réseaux de support d'un acteur individuel ou collectif	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la coopération; 	Gérer : la complexité, les situations inédites, l'innovation, l'évolution de l'organisation du travail, la multiplication des projets, les enjeux globaux à locaux, la qualité, les alliances formelles et informelles, les progrès rapides des technologies de l'information et de la communication (TIC), la gestion d'un réseau d'appui et d'apprentissage mutuel
Les réseaux d'action collective	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir coopérer : le pilote du réseau maîtrise les langages : savoir travailler en réseau, savoir comprendre la façon dont les autres raisonnent et fonctionnent, saisir l'originalité; 	
Les réseaux de partage et de capitalisation des pratiques	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir coopérer : le pilote du réseau veille à ce que le réseau ne perde pas de vue les missions qui lui sont confiées : savoir s'assurer du bon fonctionnement en réseau pour permettre à ses pairs de savoir, pouvoir et vouloir coopérer; 	
Les réseaux d'appui et d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Vouloir coopérer : le pilote du réseau met en œuvre les mécanismes nécessaires pour favoriser la coopération et met en place les conditions gagnantes. Le pilotage comprend l'adhésion, le financement des activités, les outils technologiques, la valorisation des contributions individuelles, la convivialité et la solidarité et une charte facilitant la relation de confiance. <p>Le contenu d'une Charte selon Le Boterf comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les conditions d'adhésion et de retrait; • La communication et les relations de respect mutuel; • Les engagements de confidentialité; • La reconnaissance des contributions aux productions; • L'organisation et la conduite des réunions; • L'utilisation des outils de communication. 	

Cette animation de réseau est supportée par un responsable nommé pour une gestion organique et transversale. L'un des défis d'une animation est d'assurer que chaque membre du réseau comprenne l'importance de poursuivre des objectifs communs et qu'il soit en mesure d'avoir accès à la meilleure information externe (Jacob, 2017).

3.3 Les moyens et les principes du dialogue de gestion

Plusieurs moyens et principes pouvant mener et encadrer l'exercice de dialogue de gestion ont été identifiés. Les quatre moyens et principes clés retenus à travers la littérature susceptible d'enrichir la grille d'autoévaluation sont les suivantes :

1. Le poste dédié selon Luc (2010);
2. La confiance mutuelle selon Assens et Bouchez (2017);
3. L'espace dédié selon Pauchant (2005);
4. Le cycle d'apprentissage selon Kolb (1984).

La description de ces quatre moyens et principes est présentée ci-dessous :

1. Le poste dédié – Le constat semble unanime dans la récente littérature et tout particulièrement pour Luc (2010), le premier moyen pour animer les réseaux et mener les projets en toute confiance est de pourvoir l'équipe d'un poste dédié au dialogue de gestion, tout particulièrement pour les projets complexes.
2. La confiance mutuelle – Tout récemment, dans la revue *Gestion des HEC de Montréal*, *On a tout essayé sauf la confiance*, Assens et Bouchez (2017) affirment que le succès des projets de l'organisation réside dans sa capacité à insuffler de la confiance. La confiance réside dans le bien commun de manière transversale. Ils ont identifié les principes suivants pour définir la notion de confiance dans les organisations :
 - La confiance doit être partagée;
 - Il faut reconnaître, favoriser et susciter la valeur collaborative des principes de l'échange et du partage;
 - Il faut s'assurer d'intégrer des mécanismes de contrôle et des processus;
 - Changement de culture : Les gestionnaires doivent réinventer leurs pratiques d'une démarche verticale à horizontale; ils doivent inspirer et entretenir la confiance en cultivant les relations de proximité sociale, intellectuelle et affective avec les collaborateurs des projets pour le bien commun de l'entreprise.
3. L'espace dédié – Le troisième moyen se rattache aux différentes formules à mettre en place pour faciliter le dialogue et l'encourager. Plusieurs auteurs font référence à des moyens comme : la création de cercles de dialogue (Pauchant, 2005), un laboratoire de partage des expertises, des réunions de coordination, une session de partage d'information et d'identification du risque, un circuit de visite des lieux de travail des parties prenantes dans le but de briser des silos et d'identifier les risques à travers un dialogue informel, la création de sessions de formation spécifique au groupe, des sites Intranet ou Internet avec des supports dynamiques comme des vidéos, etc. Les moyens d'intervention sont essentiellement humains et il est intéressant de prendre en compte certains autres concepts qui reprennent ces questions de confiance et d'espace propices au dialogue. L'auteur de l'essai cite ici l'exemple du concept proposé par les Japonais Nonaka et Takeuchi (2005) sur le « BA » (lieu d'interaction et de partage où se crée une culture partagée basée sur la confiance) et le « MA » (relation, lien qui unit les éléments pour donner un sens).

4. Le cycle d'apprentissage (Kolb, 1984) – Le cycle d'apprentissage est un autre moyen pertinent à intégrer dans une démarche de dialogue de gestion. L'animateur des équipes de travail s'assure d'intégrer l'ensemble des parties prenantes à chacune des étapes du cycle d'apprentissage. Les quatre éléments du cycle d'apprentissage, explorer, analyser, décider et agir sont illustrés dans la figure 3.1.

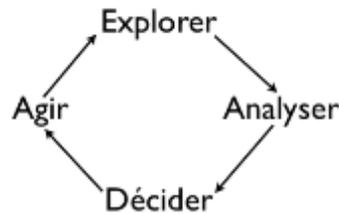


Figure 3.1 L'adaptation du cycle d'apprentissage de Kolb (tiré de : Kolb, 1984)

Les quatre moyens et principes répertoriés dans la littérature pouvant enrichir la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue (poste dédié, confiance mutuelle, espace dédié, cycle d'apprentissage) font ressortir clairement le niveau de leadership nécessaire pour mener, à travers la gestion de projets complexes, un dialogue positif et proactif dans une organisation.

3.4 La définition du niveau et de la qualité du dialogue de gestion

La définition du niveau et de la qualité du dialogue de gestion est tout aussi récente dans la littérature. Plusieurs auteurs s'y intéressent en se référant aux niveaux de maturité et de compétences du dialogue, aux indicateurs permettant de mesurer le niveau des contributions des acteurs, au phénomène de la multiplication des réseaux, des projets exigeant une participation multidisciplinaire et de la technologie de l'information. Ce chapitre vise à cibler les critères potentiels pouvant enrichir la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue et non d'en analyser tous les points de vue. Il y aurait, ici, une opportunité d'étudier le potentiel de développement d'une métrologie du dialogue de gestion comme celle proposée par l'AFNOR sur la métrologie sociale.

3.4.1 Le leadership, les niveaux de maturité du dialogue et de compétences

D'un management mécanique, les organisations se développent de plus en plus vers des processus organiques pour gérer adéquatement la complexité des grands projets. Dans son écrit *Le leadership partagé*, Édith Luc (2010) met en exergue le fait que l'effet de mobilisation produit par l'exercice du leadership est tributaire de la qualité de la communication avec les autres. La communication prend clairement, ici, la forme du dialogue. L'auteure propose un modèle de dialogue en 5 niveaux. Leur définition

sommaire de dialogue est présentée à la suite du tableau rapportant les 5 niveaux de maturité du dialogue et des compétences nécessaires pour passer d'un niveau de dialogue à l'autre (figure 3.2).

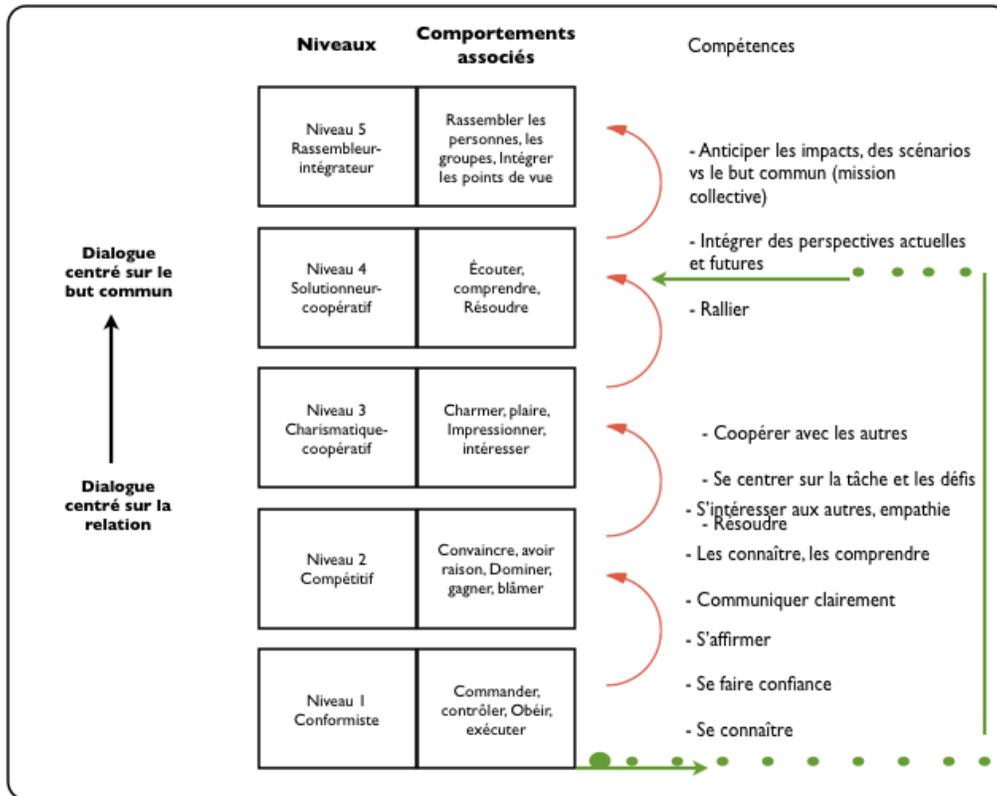


Figure 3.2 Les 5 niveaux de maturité du dialogue et des compétences pour passer d'un niveau à l'autre (tiré de : Luc, 2010)

La question peut se poser et devrait être vérifiée comme opportunité d'étude afin de valider l'idée de passer directement du niveau 1 du dialogue avec l'ensemble des compétences nécessaires au niveau 4 sans passer nécessairement par les comportements associés des niveaux 2 et 3 du dialogue comme le démontre la flèche verte pointillée dans la figure 3.2. Élément d'analyse potentiel, cette question n'est toutefois pas traitée dans cet essai. Il n'en demeure pas moins qu'il serait intéressant d'évaluer davantage cette question dans une autre étude. Nous présentons dans le tableau 3.2 les définitions sommaires des 5 niveaux de dialogue (Luc, 2010).

Tableau 3.2 Les définitions sommaires des 5 niveaux de dialogue (tiré de : Luc, 2010)

<ol style="list-style-type: none">1. Conformiste : Leadership inévitablement centré sur l'autoritarisme forcément vertical descendant.2. Compétitif : Leadership forcément vertical centré sur les rapports de force; l'auteur recommande d'établir un code de conduite d'une communication efficace et d'une qualité de dialogue.3. Charismatique-coopératif : Leadership s'exprimant au niveau vertical; ce type de leadership correspond au leader héros dont les initiatives portées par lui limitent ainsi la capacité à mobiliser et à partager une vision commune.4. Solutionneur-coopératif : Leadership s'exprimant au niveau horizontal; ce type de dialogue recherche essentiellement des solutions aux problèmes; le solutionneur-coopératif encourage le sentiment collectif.5. Rassembleur-intégrateur : Leadership associé à un niveau principalement horizontal; l'atteinte de ce niveau de dialogue exige que les personnes soient mobilisées par la seule volonté de trouver des solutions durables pour les générations futures; le rassembleur-intégrateur encourage le sentiment collectif et crée un sentiment d'appartenance.

Les trois caractéristiques qui permettent de bâtir sa légitimité comme leader collaboratif selon Jacob (2017), sont la maîtrise de l'intelligence émotionnelle (Mayer, Caruso et Salovey, 20000 ; Goleman, 1995), le leadership partagé (transversale, gestion matricielle et par processus) et leadership en T (profondeur et étendue). L'intelligence émotionnelle ainsi que le leadership en T sont considérés dans l'outil d'autoévaluation du niveau et de la qualité de dialogue, mais ils ne sont pas analysés dans cet essai.

3.4.2 Les indicateurs potentiels

L'étude a permis d'identifier des indicateurs et des éléments pertinents à tenir en compte dans l'élaboration de la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue. Les principaux éléments qui sont retenus dans cette section du chapitre sont les suivants :

- L'éthique dans le dialogue pour des solutions communes (Segers, 1992);
- L'étendue et la profondeur (Pauchant, 2005);
- Les écarts et les progrès dans une perspective d'amélioration continue (Joing, 2009);
- Les indicateurs de convergences et de relations (Le Boterf, 2013).

Le chercheur Ian Segers présente un autre aspect intéressant du dialogue que l'auteur de l'essai souhaite intégrer dans la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue, soit l'éthique. La figure 3.3 reprend le schéma proposé par le chercheur.

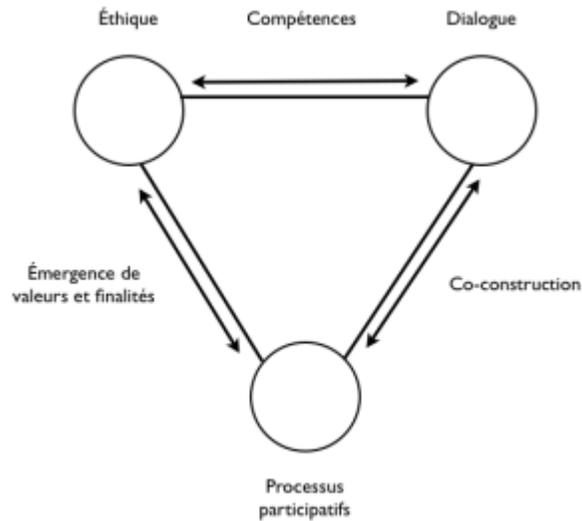


Figure 3.3 L'éthique du dialogue (tiré de : Segers, 2016)

Selon Segers, l'éthique du dialogue est procédurale (Habermas, 1992), reproductible et s'actualise généralement par un accompagnateur. Ce dernier est reconnu comme un expert en processus et non pas en contenu ; il a la responsabilité éthique (écoute, empathie, altérité, bienveillance) d'aider à trouver des solutions communes à des problèmes communs.

La grille d'autoévaluation proposée dans cet essai a pour but d'outiller l'accompagnateur (Segers), le chef d'orchestre (Le Boterf), le facilitateur (Pauchant) ou l'animateur (Luc) dans son processus de résolution de problèmes de communication.

Dans le guide *Les cercles de dialogue : Pour des transformations performantes et éthiques*, Thierry Pauchant (2005) soutient que le dialogue permet une étendue accrue des enjeux explorés ainsi qu'une profondeur accrue de cette exploration. Il illustre ce concept par le modèle de la *toupie*.

L'étendue fait référence au nombre potentiellement élevé potentiel de participants au dialogue et à leur diversité.

Et la profondeur du dialogue fait état de l'intention poursuivie par chaque participant. Le modèle proposé par Pauchant (2005), à la figure 3.4, suggère que le dialogue est une « pratique en mouvement ». Pour lui, le rôle du facilitateur est essentiel au succès du dialogue.

L'ÉTHIQUE DU DIALOGUE
MODÈLE DE LA TONNEAU

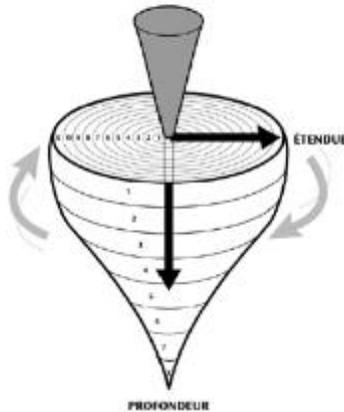


Figure 3.4 L'éthique du dialogue : étendue et profondeur (tiré de : Pauchant, 2005)

Du point de vue de Le Boterf (2013), les indicateurs permettent de mesurer le niveau des contributions des acteurs. Ces indicateurs sont au nombre de deux et ils sont présentés ci-dessous :

- Indicateurs de convergence :
 - Engagement avec la direction – Engagement des acteurs dans la mise en convergence de leurs contributions et de leurs initiatives;
 - Valeurs communes – Partage des valeurs communes dès le début du processus en ouverture de projet;
 - Convergence – Partage des contributions vers d'autres acteurs;
 - Mutualisation des ressources – Initiatives d'échange et de mutualisation des ressources.
- Indicateurs de relations :
 - Confiance – Les acteurs du réseau ont établi et maintiennent entre eux des relations de confiance permettant de : gérer des désaccords ou de prendre en compte des points de vue distincts pour arriver à des solutions négociées acceptables par tous; ne pas craindre de communiquer leurs savoirs et savoir-faire aux autres acteurs pour atteindre des objectifs communs; prendre le risque de s'engager dans des expérimentations; dépasser les cloisonnements institutionnels habituels;
 - Communication – Les acteurs du réseau font fonctionner entre eux des relations de communication « en circuits courts » permettant des transmissions ou des mises en commun rapides de ressources;
 - Compréhension mutuelle – Les acteurs du réseau ont établi et entretiennent entre eux des relations de compréhension mutuelle se traduisant par : une compréhension et une prise en compte réciproques du contexte (contraintes, rythmes, priorités) de chaque acteur; une visibilité

des objectifs, du contexte et des projets des divers acteurs, de façon à faciliter la possibilité de travailler non seulement ensemble, mais en fonction des particularités de chacun, des anticipations réciproques sur ce que chaque acteur peut attendre des autres à tel moment du travail en réseau;

- Aide et solidarité – Les acteurs du réseau entretiennent entre eux des relations d'aide mutuelle et de solidarité reconnaissables au fait que les acteurs : se fournissent des aides mutuelles pour atteindre les objectifs de chacun; fonctionnent dans une logique de don et de contre-don où chacun « donne, reçoit, rend »; établissent entre eux des relations de partenariat; s'encouragent mutuellement et valorisent les avancées et réussites des autres;
- Convivialité entre les réseaux – Les acteurs du réseau entretiennent entre eux des relations de convivialité se manifestant non seulement dans les activités « formelles » du réseau mais dans des relations informelles et personnelles constituant une ressource.

3.5 La conclusion sur le dialogue de gestion

La démarche pour un développement durable minier responsable ne peut se faire qu'avec une logique et une pratique de dialogue constant et sincère avec ses employés, ses partenaires et ses parties prenantes. Le dialogue de gestion est l'un des plus importants véhicules pour bâtir une relation de confiance, assurer l'engagement des membres de ses équipes, susciter l'innovation et tout particulièrement, atteindre les objectifs sectoriels et organisationnels. L'impact du dialogue diffère selon son mécanisme, son contenu, sa forme, sa fréquence et le sens donné à l'action.

La définition du dialogue de gestion a été présentée comme étant un processus d'échange entre les groupes et entre les niveaux dans une organisation, et ce, à travers un projet important ou complexe et dans un esprit de management collaboratif et dans une perspective d'amélioration continue. Ce dialogue a la particularité d'être animé par un chef d'orchestre, un facilitateur ; d'autres auteurs font référence au rôle de gardien ou d'animateur.

Les enjeux et les défis ont été identifiés autour des facteurs proposés par Le Boterf (2013) et Pruitt et Thomas (2007). Les quatre types de réseaux que Le Boterf (2013) propose mettent en perspective les enjeux (qualité de la coopération, savoir coopérer, pouvoir coopérer, vouloir coopérer) et les défis (complexité, innovation, multiplication des projets, gestion de réseaux, cycle d'apprentissage, etc.).

Les quatre moyens et principes (poste dédié, confiance mutuelle, espace dédié, cycle d'apprentissage) répertoriés dans la littérature pouvant enrichir la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue font ressortir clairement le niveau de leadership nécessaire pour mener, à travers la gestion de projets complexes, un dialogue positif et proactif dans une organisation.

Le chapitre trois a donc permis de cerner les premières réflexions pour définir le contenu type d'un dialogue de gestion, à travers la revue de littérature existant sur ce sujet émergent. Le dernier volet du chapitre fait

apparaître le leadership partagé ou celui du « nous » (Leduc, 2010) qui répond aux besoins émergents des organisations travaillant dans une culture RSO-DD de collaboration et de management, plus organique que mécanique. Les niveaux de maturité du dialogue et des compétences servent très bien la réflexion sur l'identification du contenu potentiel de l'outil à développer dans cet essai. L'auteur de l'essai a identifié dans ce chapitre sur le dialogue de gestion l'importance des notions de l'éthique et du dialogue (Segers, 1992), de l'étendue et de la profondeur du niveau et de la qualité du dialogue (Pauchant, 2005), et finalement des indicateurs de convergences et de relations (Le Boterf, 2013).

4. RÉFÉRENTIELS DU SECTEUR MINIER

Plusieurs initiatives partagent la même préoccupation soit d'organiser le dialogue, d'établir les mécanismes de communication et de rapports internes et externes en collaboration avec les parties prenantes tout au long du processus de réalisation des projets :

- le Pacte Mondial des Nations Unies;
- les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'Homme;
- les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales;
- l'Initiative pour la Transparence des Industries Extractives (ITIE/EITI);
- le Processus de Kimberly (diamant);
- la Société financière internationale (SFI) en matière de durabilité sociale et environnementale;
- les indices d'investissement socialement responsable comme l'Indice de durabilité Dow Jones avec l'Indice de la responsabilité sociale Jantzi (JSI);
- la norme AA1000 développée par l'Institut of Social and Ethical Accountability;
- le référentiel ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations;
- l'Initiative Vers un développement minier durable de l'Association minière du Canada;
- le cadre stratégique de l'ICMM en matière de développement durable;
- le cadre de travail e3Plus de l'Association canadienne des prospecteurs et entrepreneurs;
- la grille d'analyse de développement durable de la Francophonie (GADDF);
- ISO 31000:2015 sur la gestion du risque;
- 14001:2015 sur la gestion environnementale;
- ISO 9001:2015 sur la gestion de la qualité;
- ISO 45001:2018 sur la gestion de la santé et la sécurité au travail (anciennement OHSAS 18001);
- la Global Reporting Initiative (GRI) sur la reddition de compte.

Les deux référentiels qui sont présentés dans cette section du chapitre permettent d'identifier les éléments clés pouvant enrichir le contenu de la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité de dialogue de gestion. Ces deux référentiels sont :

- *Vers un développement minier durable* de l'Association minière du Canada;
- AA1000 Stakeholder Engagement Standard (Krick et al., 2005).

4.1 Les référentiels

La norme ISO 31000 spécifie dans le processus de gestion du risque l'importance de la communication et de la concertation avec les parties prenantes dès les étapes de l'établissement du contexte, l'identification du risque, l'analyse du risque, l'évaluation du risque et du traitement du risque. La surveillance et la revue

des projets et des progrès comme de la reddition de compte doivent se déployer avec la participation et la collaboration des parties prenantes.

La révision des normes ISO 9001, ISO 14001 spécifie aussi dans le processus de gestion l'importance de comprendre les besoins et les attentes des parties prenantes. La direction doit démontrer son leadership et son engagement envers les parties prenantes s'assurant que les risques et les opportunités sont pris en compte. La norme ISO 45001 sur la santé et la sécurité au travail qui sera publiée en 2018 soulèvera les mêmes exigences de dialogue dans le processus de gestion.

4.1.1 Le référentiel de l'Association minière du Canada

Le référentiel minier choisi pour cet essai, élaboré par l'Association minière du Canada (AMC), se nomme *Vers un développement minier durable* (VDMD). L'objectif de ce regard sur ce référentiel obligatoire pour les membres de l'Association est de confirmer l'importance du processus de dialogue dans le secteur minier.

L'AMC est un organisme national qui représente l'industrie minière canadienne. Ses membres sont présents dans les secteurs de l'exploration minérale, de l'exploitation minière, de la fonte, de l'affinage et de la fabrication de produits semi-finis.

Au Canada, pour aménager, exploiter et fermer une mine, les entreprises doivent se conformer à une multitude d'exigences législatives et réglementaires établies par les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. De plus, face aux enjeux économiques et à ceux associés aux impacts environnementaux, sociaux et culturels de leurs activités, les entreprises minières canadiennes doivent tenir compte de différentes initiatives nationales et internationales de principes et de bonnes pratiques pour opérer selon les critères de la responsabilité sociétale et des investissements responsables.

C'est dans un esprit de développement de bonnes pratiques pour un développement minier responsable que l'AMC a développé, en 2004, avec des parties prenantes, l'initiative VDMD. Ce programme propose des outils pour encourager le dialogue et des indicateurs facilitant la compréhension des enjeux et l'intégration d'un système de rendement de leurs activités au Canada.

Pour soutenir les minières canadiennes face aux enjeux du développement durable, dont les pratiques de dialogue, le VDMD a développé une série d'outils sur les questions :

- des relations et des soutiens avec les communautés locales;
- des pratiques environnementales;
- du leadership et de la mobilisation des ressources pour promouvoir la santé et la sécurité du personnel.

Le tableau 4.1 présente les trois thèmes, les six protocoles de rendement et 23 indicateurs de l'initiative VDMD. Le dialogue et la communication sont clairement identifiés comme prioritaires parmi les indicateurs.

Tableau 4.1 Les thèmes, les protocoles et les indicateurs de l'initiative *Vers un développement minier durable (VDMD)* de l'Association minière du Canada (tiré de : Simard, 2015b)

TROIS THÈMES	SIX PROTOCOLES DE RENDEMENT	23 INDICATEURS
COLLECTIVITÉ ET GENS	1. Relations avec les Autochtones et les collectivités	4 Indicateurs : Processus d'identification des communautés d'intérêts; dialogue efficace, démarches d'engagement et de consultation; mécanisme d'intervention et de rétroaction sur les processus d'engagement, de dialogue et de consultation; production de rapports.
	2. Planification de la gestion des crises	3 Indicateurs : État des préparatifs pour la gestion de crises; examen/adaptation aux exigences; formation et exercices appropriés.
	3. Santé et de sécurité	5 Indicateurs : Politique, engagement et obligation de rendre compte; planification, mise en œuvre et opération; formation, comportement et culture; surveillance et déclaration; rendement.
GÉRANCE ENVIRONNEMENTALE	4. Gestion des résidus	5 Indicateurs : Politique de gestion des résidus miniers et énoncé des engagements; système de gestion des résidus miniers; délégation de la responsabilité de la gestion des résidus miniers et de l'obligation de rendre des comptes; examen annuel de la gestion des résidus miniers; manuel d'exploitation, d'entretien et de surveillance (EES).
	5. Gestion de la conservation de la biodiversité	3 Indicateurs : Engagement, obligation de rendre compte et communications d'entreprise en matière de conservation de la biodiversité; planification et mise en œuvre de la conservation de la biodiversité à l'établissement; déclaration en matière de conservation de la biodiversité.
EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE	6. Gestion de l'énergie et des émissions de GES	3 Indicateurs : Systèmes de gestion de l'énergie et des émissions de GES; systèmes de rapports sur la consommation d'énergie et les émissions de GES; objectif de rendement en matière de consommation d'énergie et d'émissions de GES.

4.1.2 La norme AA1000 sur le niveau d'engagement des parties prenantes

Les principes de la norme AA1000 (AccountAbility, 2005) sur l'engagement des parties prenantes proposent aux organisations les éléments de compréhension, de gestion et d'amélioration des performances en matière de développement durable (Association québécoise de vérification environnementale [AQVE], 2008). Ces principes essentiels sont au nombre de trois :

1. Principe fondateur de l'inclusion : Ce principe est indispensable à la concrétisation des deux autres principes; ce principe signifie qu'une organisation doit inclure ses parties prenantes et rendre compte; l'inclusion requiert un processus de participation et de collaboration; le niveau d'engagement du dialogue d'une organisation dépend de la maturité de celle-ci;

2. Principe de matérialité : Ce principe permet de définir les enjeux pertinents et significatifs pour une organisation et ses parties prenantes;
3. Principe de réactivité : Ce principe fait référence aux décisions, aux actions et aux performances au regard des enjeux significatifs identifiés avec les parties prenantes; la communication répond aux besoins des parties prenantes, cette communication est complète, précise et accessible.

Le tableau 4.2 présente une adaptation des niveaux d'engagement envers les parties prenantes de la norme AA1000.

Tableau 4.2 L'adaptation des niveaux d'engagement envers les parties prenantes de la norme AA1000 (tiré de : *AccountAbility*, Krick et al., 2005)

Niveau	But	Communication	Nature de la relation
1. Demeurer passif	Aucun but Aucun engagement	Aucune communication active	Aucune relation
2. Surveiller	Surveiller les opinions des PP	Sens unique : de la PP à l'entreprise	Aucune relation
3. Informer	Informar ou éduquer les PP	Sens unique : de l'entreprise à la PP	Relation court terme ou long terme avec les PP. « <i>Nous allons vous garder informés</i> ».
4. Transiger	Travailler ensemble dans une relation contractuelle où l'une des parties donne les objectifs et fournit le financement	Bidirectionnelle limitée : déterminer et surveiller la performance en fonction des termes du contrat	Les termes de l'entente sont déterminés par engagement contractuel. « <i>Nous allons faire ce que nous avons promis</i> » ou « <i>Nous allons vous fournir les ressources pour vous habiliter à faire ce sur quoi nous nous sommes entendus</i> ».
5. Consulter	Obtenir de l'information et de la rétroaction des PP pour informer sur les décisions prises à l'interne	Bidirectionnelle limitée : l'entreprise pose des questions et la PP répond	Engagement à court ou long terme. « <i>Nous allons vous garder informés, écouter vos enjeux, considérer vos commentaires et vous faire part de notre rétroaction</i> »
6. Impliquer	Travailler directement avec les PP pour s'assurer que leurs enjeux soient pleinement compris et considérés dans la prise de décision	Bi ou multidirectionnelle entre l'entreprise et les PP. L'apprentissage se fait des deux côtés.	Peut être basée sur un projet ou un engagement à plus long terme. « <i>Nous allons travailler avec vous pour assurer que vos enjeux soient compris et pour développer des propositions alternatives et fournir de la rétroaction sur comment l'opinion des PP a influencé le processus décisionnel</i> ».
7. Collaborer	S'associer à un groupe de PP ou convenir avec lui de développer des solutions et un plan d'action commun	Bi ou multidirectionnelle entre l'entreprise et les PP. L'apprentissage, la négociation et la prise de décision se font sur les deux côtés. Les PP travaillent ensemble.	Long terme. « <i>Nous allons vous impliquer pour obtenir des conseils et participer à la recherche et à l'implantation de solutions à nos enjeux communs</i> ».
8. Habilitar	Déléguer aux PP la prise de décision sur un enjeu particulier.	De nouvelles formes d'imputabilité : les PP ont un rôle formel dans la gouvernance de l'organisation et les décisions sont déléguées aux PP.	Long terme. « <i>Nous implanterons le fruit de vos décisions</i> ».

4.2 Les niveaux de maturité de la norme BNQ 21000

La démarche BNQ 21000, adaptée pour les organisations du Québec, tient son inspiration des référentiels internationaux reconnus tels que la Global Reporting Initiative (GRI), le référentiel SD 21000 de l'AFNOR en France, ISO 26000, le Pacte Mondial des Nations Unies et la *Loi sur le développement durable du Québec*.

C'est dans un esprit de mobilisation et d'innovation pour un développement durable dans le secteur minier que l'Association minière du Québec a invité ses membres à se joindre à l'exercice des projets pilotes provinciaux BNQ 21000 de 2011 à 2014. Avec les résultats des projets BNQ 21000, l'Association minière du Québec a décidé de poursuivre son engagement de gestion durable avec l'adhésion au programme *Vers le développement minier durable* (VDMD) de l'Association minière du Canada. Elle invite ses membres à prendre en compte ce programme national, à évaluer leurs écarts de pratiques et à identifier les premières actions correctives. Même si les minières en activité au Québec poursuivent leur démarche avec le programme national VDMD de l'AMC, la norme BNQ 21000 a été pour elles le déclencheur d'une reconnaissance de leurs avancées en développement durable et tout particulièrement, d'une mobilisation pour une culture RSO-DD (Simard, 2015b).

La norme BNQ 21000 propose quatre thématiques et 21 enjeux du développement durable, sept étapes pour réaliser une démarche et cinq niveaux de pratiques sur les questions des niveaux d'attention et des niveaux de réceptivité (maturité). La description des différents éléments qui composent la norme BNQ 21000 est présentée aux tableaux 4.3, 4.4 et 4.5.

Tableau 4.3 Les quatre thématiques et les 21 enjeux de développement durable de la norme du BNQ 21000 (tiré de : Bureau de normalisation du Québec [BNQ], 2012).

Thématiques et enjeux BNQ 21000
<ul style="list-style-type: none">• Économiques : Contrôle de la rentabilité, Pérennité de l'entreprise, Politique d'investissement, Pratiques d'achat ou d'approvisionnement, Impact sur le développement local;• Environnementaux : Gestion des matières premières et résiduelles, Gestion de l'énergie, Gestion de l'eau, Gestion des GES, Gestion d'autres types de pollution, Gestion de l'impact environnemental local;• Sociaux : Conditions de travail, Développement des compétences, Participation et relations de travail, Équité, Santé et sécurité au travail;• Transversaux : Vision, mission et valeurs, Stratégie de l'organisation, Éthique des affaires, Responsabilités sur les produits et les services, Gouvernance.

Tableau 4.4 Les sept étapes de la norme BNQ 21000 pour réaliser une démarche de développement durable dans une organisation

Étapes de la démarche BNQ 21000
<ol style="list-style-type: none"> 1. Partager sa vision : définir la raison d’être et le niveau d’engagement de la direction; 2. Consulter ses parties prenantes : identifier les parties prenantes, évaluer la capacité de l’organisation à soutenir le dialogue, formuler l’engagement et définir les règles de dialogue avec ses parties prenantes; 3. Constater sa situation : réaliser le diagnostic avec les parties prenantes, légitimer les résultats avec elles; 4. Identifier ses enjeux : identifier les enjeux et aligner les intérêts et les attentes des parties prenantes; 5. Choisir ses priorités : légitimer le plan d’action et les indicateurs de performance avec les parties prenantes dans une perspective d’amélioration continue; 6. Communiquer ses engagements : évaluer les besoins de communication et de reddition de compte; 7. Agir progressivement : sensibiliser et former, mesurer et contrôler, évaluer les impacts et communiquer les progrès.

La liste des cinq niveaux de progression est présentée au tableau 4.5 et les définitions au tableau 6.1 avec la proposition des définitions des cinq niveaux de progression du dialogue de gestion.

Tableau 4.5 Les 5 niveaux de progression des pratiques sur les questions d’attention et de réceptivité (maturité) de la norme BNQ 21000

Niveaux de progression des pratiques selon la norme BNQ 21000
<ol style="list-style-type: none"> 1. Peu ou pas concernée; 2. Réactive; 3. Accommodante; 4. Proactive; 5. Mobilisatrice – Génératrice.

4.3 La conclusion sur les référentiels du secteur minier

Les implications constantes et progressives des sociétés minières pour une plus grande transparence ont permis de raffiner la démarche de dialogue avec les parties prenantes.

Le cœur du projet BNQ 21000 a été de mettre en place les mécanismes de dialogue avec les parties prenantes et de définir les enjeux prioritaires. Cette large consultation avec les parties prenantes a permis aux entreprises du secteur minier de bénéficier de retombées positives :

- aligner les attentes et les intérêts avec les parties prenantes;
- mobiliser pour partager une culture de développement durable et prioriser les actions;
- ajuster les pratiques de gestion et les aligner selon d'autres standards et normes;
- développer et renforcer la culture RSO-DD;
- anticiper et gérer les risques RSO-DD;
- communiquer davantage sur les impacts, les activités et les progrès.

Le tableau 4.6 présente les étapes clés d'une gestion intégrée de dialogue qui correspondent aux exigences des référentiels suivants :

- *Vers un développement minier durable (VDMD)* de l'Association minière du Canada;
- *Standard AccountAbility AA1000*;
- Norme ISO 26000 et la *Global Reporting Initiative*;
- BNQ 21000.

L'ensemble des référentiels présentés dans ce chapitre permet de démontrer l'apport essentiel des parties prenantes dans le processus de gestion des organisations.

Les cinq niveaux de pratiques de la norme BNQ 21000, ainsi que les huit niveaux d'engagement proposés par le référentiel AA1000 sont finalement les deux sources importantes à considérer dans l'élaboration de la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue.

Tableau 4.6 La méthodologie et la démarche de dialogue avec les parties prenantes

Étapes	Explication
1. Connaître ses parties prenantes	Identifier et cartographier
2. Évaluer l'état des lieux du dialogue	Évaluer les pratiques du dialogue entre les parties prenantes clés (informer, divulguer, consulter, collaborer, participer, codécider, culture de transversalité)
3. Comprendre les points de vue	Apprendre sur la genèse des liens avec les parties prenantes
4. Évaluer les intérêts de collaboration	Définir l'esprit du dialogue et le type d'engagement avec la direction et les parties prenantes
5. Évaluer la capacité de l'organisation à soutenir le dialogue et celle des parties prenantes à participer	Évaluer les défis, les risques, les opportunités, les ressources, les outils de gestion et les communications
6. Préparer et engager le dialogue	Officialiser l'engagement et sonder les parties prenantes sur les perceptions des pratiques RSE de l'organisation; identifier les enjeux
7. Confronter le niveau d'importance des enjeux et aligner les intérêts et les attentes	Respecter le niveau de dialogue souhaité et l'esprit d'engagement, se doter de temps pour laisser les parties prenantes progresser dans la compréhension et la hiérarchisation des enjeux; faciliter l'exercice en créant des outils de communication et de collaboration
8. S'entendre sur les actions et les progrès visés	Légitimer le plan d'action et les indicateurs de performance et partager sur les pratiques de culture de gestion durable, communiquer les progrès selon un plan légitimé avec les parties prenantes
9. Évaluer, mesurer, contrôler les progrès	Effectuer la reddition de compte et évaluer l'intérêt de créer un comité de reddition de compte avec l'apport des parties prenantes
10. Valider la réceptivité de la reddition de compte	Évaluer avec les parties prenantes la qualité du rapport et le processus de communication dans une perspective d'amélioration continue du cycle de rendre compte
11. Communiquer l'apport des parties prenantes	Assurer de définir les actions de communication à toutes les étapes du processus de la reddition de compte; légitimer toutes les intentions avec les parties prenantes; développer un plan de reconnaissance adapté à la culture locale
12. Reconnaître le processus du dialogue comme levier pour le changement	Évaluer annuellement les directions, les partenaires des ententes et les parties prenantes clés sur la qualité et le niveau de leur dialogue afin de gérer adéquatement les risques (former, éduquer et mobiliser)
Source : (Simard, 2015a)	

5. MÉTHODOLOGIE

L'essai a pour objectif de livrer un outil concret et utile aux dirigeants, aux gestionnaires, aux animateurs du dialogue de gestion et aux responsables des services de communications des organisations. La participation de treize experts externes a permis de valider l'outil en deux étapes. La première étape avait pour objectif de valider auprès d'un premier groupe de huit experts du Québec les critères du dialogue de gestion, la pertinence des cinq niveaux de pratiques, les thématiques et mécanismes de dialogue et le contenu préliminaire de la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue. Suite à ce premier exercice consensuel, la méthode DELPHI a été identifiée comme moyen pertinent pour finaliser la démarche consensuelle sur le contenu de l'outil auprès de cinq nouveaux experts des pays d'Afrique pour un total de treize participants (Québec, Afrique).

Méthode DELPHI – Créée en 1950 par Olaf Helmer à la Rand Corporation (Okoli et Pawlowski, 2004) et encore aujourd'hui largement appliquée, cette méthode est structurée en 2 thèmes et 7 étapes. Le premier thème couvre la sélection des experts et les étapes de 1 à 4 : sélection des critères; identification des experts; communication avec les experts; invitation officielle des experts à participer en présentant l'objet de l'étude. Le deuxième thème couvre le processus d'administration des questionnaires et les étapes de 5 à 7 : administration des questions; consolidation des réponses; classification des réponses (Booto Ekionea, Bernard et Plaisent, 2011).

5.1 La démarche pour valider l'outil

Ce chapitre présente la démarche méthodologique : la collecte de l'information primaire et la revue des pratiques; la sélection des critères; l'identification des experts participants; la communication avec ceux-ci; l'administration des questionnaires et finalement, la procédure de rétroaction des experts. Le profil sommaire des treize experts et les questionnaires sont disponibles en annexes. Une synthèse résume la démarche et présente la limite de la méthodologie.

Au chapitre six, les résultats de la démarche des deux étapes sont présentés avec les deux versions (initiale et finale) de la grille d'autoévaluation.

5.1.1 La collecte de l'information primaire et la revue des pratiques

La collection de l'information primaire (entrevues) prévue en deux étapes a été réalisée auprès de huit experts de sept organisations distinctes. La première étape consistait à répertorier par un questionnaire les enjeux, les défis et les préoccupations sur les pratiques de dialogue de gestion dans leur organisation. Un questionnaire a été élaboré, ce qui a permis de relever les premiers éléments de contenu de l'outil d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue de gestion. Quatre entrevues dirigées ont été

réalisées au téléphone et quatre autres face-à-face. Le questionnaire est disponible à l'annexe 1. L'analyse des résultats du sondage est présentée à la section 6.4. La deuxième étape de la collecte de l'information primaire a été consacrée à la validation du contenu de l'outil auprès de cinq autres experts et organisations participantes. L'exercice de validation finale avec les treize experts a été par la suite réalisé en deux cycles de rétroaction.

Essentiellement :

- Les éléments suivants ont été étudiés : enjeux, défis, politiques, culture du dialogue, gestion transversale ou non, existence ou non du poste de responsable du dialogue de gestion dans l'organisation, procédures de dialogue de gestion, stratégies de communication interne et moyens d'actions;
- Les treize dirigeants des organisations (entreprises [5], ministères, villes et institutions [8]) ont été consultés : sondage, entrevues téléphoniques. Les critères et le contenu de l'outil ont été validés.

Cette étape importante de la démarche a permis d'évaluer la compréhension du niveau actuel des pratiques et de la qualité du dialogue dans la gestion des projets environnementaux et de développement durable; de comparer le dialogue et les pratiques des organisations participantes du Nord-du-Québec et de l'Afrique afin d'enrichir l'analyse et l'outil; d'ajuster l'outil afin d'en assurer l'efficacité et de proposer aux organisations participantes des recommandations de communication dans la gestion des projets environnementaux et de développement durable.

La collecte d'informations secondaires a permis d'enrichir les données primaires et de préciser le choix des critères de la grille dans l'élaboration de l'outil. Les données secondaires couvrent davantage les premiers chapitres de l'essai sur la revue des concepts et des théories du management, de la communication et du dialogue. Cette collecte d'informations comprend les informations des référentiels du secteur minier cités au chapitre cinq de cet essai. Plus de quinze manuscrits ont été consultés tels que : Le leadership partagé (Luc, 2010), Travailler en réseau et en partenariat (Le Boterf, 2013), La communication – États des savoirs (Cabin, 1998), Gérer les risques (Le Ray, 2010), Images de l'organisation (Morgan, 1989), Intégrer le système de management de l'entreprise (Lacolare et Lorek, 2011), Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive (Cadieux et Dion, 2012) et plusieurs autres du domaine de la communication, de la responsabilité sociétale et du leadership dans les organisations. Et finalement, près de cinquante articles, guides et documents de recherche ont été étudiés afin d'identifier les meilleurs éléments de contenu pour élaborer la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue.

5.1.2 La sélection des critères

Les critères de sélection des experts retenus sont les suivants :

- Reconnaissance par leurs pairs : industrie et organisation d'attache;
- Responsabilités à titre de dirigeants;
- Représentativité : homme et femme; nord et sud;
- Expertise : connaissance du sujet; compréhension des enjeux de dialogue et de communication;
- Disponibilité : capacité à participer à une entrevue et à remplir deux questionnaires en moins de 45 jours ouvrables.

5.1.3 L'identification des experts participants

La liste des experts a été élaborée et validée avec le directeur de l'essai. La prise de contact avec les experts ciblés a été effectuée par courriel, Skype et téléphone. À l'acceptation de leur participation, un document signé a permis d'officialiser les engagements respectifs et selon les directives de l'Université de Sherbrooke. Le processus garantit l'anonymat des participants.

Les experts sollicités ont participé de manière active et positive. Leur apport a été riche et apprécié. Tous ont relevé l'utilité d'un tel outil d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue dans les organisations. Ils ont manifesté leur intérêt de voir se développer cette nouvelle science de la gestion et ce besoin de former des animateurs de dialogue de gestion dans les organisations.

5.1.4 La communication avec les experts

Les experts (13) ont été invités à participer par voie de courriel. Ils ont tous confirmé leur intérêt toutefois, seuls huit ont été en mesure de participer. Les actions de communication ont été les suivantes :

- Invitation par courriel pour participer à l'exercice consensuel du développement de l'outil; invitation à signer les formulaires universitaires;
- Invitation par courriel afin de fixer un rendez-vous pour une entrevue par Skype, par téléphone ou par sondage;
- Invitation par courriel pour commenter la première version de la grille d'autoévaluation en entrevue en face-à-face;
- Invitation par courriel pour commenter, en deuxième tour, la grille d'autoévaluation;
- Remerciements par courriel à chacune des étapes;
- Remerciements finaux à l'étape de la clôture de l'exercice avec une présentation d'un sommaire exécutif incluant la version finale de la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue.

5.1.5 L'administration des questionnaires

L'exercice a permis de solliciter l'opinion des participants par un questionnaire. L'administration des questionnaires a été réalisée en ligne par les participants et en entrevue. Les trois étapes clés qui ont permis de définir et d'enrichir le contenu de la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité de dialogue sont :

- A. Questionnaire 1 – sondage : Récolter un contenu qualitatif sur les pratiques et les besoins de communication et de dialogue :** Le questionnaire a servi à cerner les enjeux, les défis et les pratiques des experts invités. Les questions ouvertes ont permis de récolter du contenu qualitatif sur les pratiques de communication et de dialogue. Ces questions sont présentées à l'annexe 1;
- B. Questionnaire 2 – version sur le cadre de la grille : Récolter de l'information complémentaire pour confirmer les mécanismes et les niveaux de progression des pratiques pour le développement du contenu de la grille et pour évaluer les nouveaux besoins des organisations dans le dialogue de gestion :** Le deuxième questionnaire a permis de présenter la démarche BNQ 21000, les opportunités de dialogue avec les parties prenantes en référence aux différentes normes présentées au chapitre quatre, ce qui a permis d'élaborer le cadre de l'outil pour commenter les moyens de dialogue et de communication toujours auprès des huit premiers experts; chacune des parties prenantes a été invitée à réagir par téléphone, par une rencontre en face-à-face et aussi par courriel. Cette deuxième série de validation est présentée à l'annexe 2;
- C. Valider et enrichir le contenu de la grille afin de rendre cet outil utile pour les dirigeants et les gestionnaires :** Deux tours de consultation auprès des organisations du Québec (8) et de l'Afrique (5) ont permis de recueillir les commentaires sur l'outil, d'inclure leur proposition d'ajustement de contenu associé aux cinq niveaux d'apprentissage et de pratiques proposés. Les deux grilles, versions initiale et finale, sont présentées au chapitre six.

5.1.6 La procédure de rétroaction et la consolidation des réponses

La méthode DELPHI a été déployée dans l'exercice des deux questionnaires (A et B) de manière à prendre en compte les premières réactions à la définition des mécanismes et aux critères de l'outil. La grille d'autoévaluation (C) rédigée en seconde étape a été validée en deux tours. Ceux-ci ont été réalisés auprès des treize dirigeants des organisations pour la cueillette des commentaires finaux.

La procédure de rétroaction et de consolidation des réponses a été soutenue par un questionnaire intégré dans la grille d'autoévaluation et par des entrevues (face-à-face, Skype ou téléphone). La grille en version initiale et la grille en version finale sont présentées au chapitre six. L'exercice de validation a été réalisé à l'intérieur du calendrier prévu de moins de 45 jours ouvrables.

Les critères qui ont permis d'évaluer les résultats sont :

- Le respect des points de vue exprimés par les experts externes consultés;
- La convergence des commentaires recueillis des experts interrogés;
- Le consensus sur le contenu de la grille d'autoévaluation du dialogue de gestion.

L'objectif de cette concertation a été de cerner avec les experts les cinq niveaux de pratiques et les thématiques de dialogue souhaités pour les organisations en général et tout particulièrement, pour le secteur minier, et ce, dans une perspective d'amélioration continue et d'éducation aux enjeux du dialogue et de la communication avec les parties prenantes. Les cinq niveaux de leadership du dialogue ont permis de les associer aux niveaux de progression.

Le but d'apporter un éclairage pratique sur les questions relatives au dialogue de gestion a été atteint grâce à la participation des experts attentifs aux enjeux et aux défis de la communication dans leur propre organisation.

6. OUTIL D'AUTOÉVALUATION

L'outil de gestion sur l'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue de gestion élaboré dans cet essai vise à soutenir les dirigeants, les gestionnaires et les animateurs de projets qui souhaitent découvrir leur profil de leadership managérial et de coopération associé aux niveaux de pratiques de dialogue et de communication. Il s'agit d'un outil permettant d'évaluer la perception sur les pratiques managériales de la communication et de cibler les attentes avec les parties prenantes.

Le présent chapitre présente les différentes étapes qui ont permis d'élaborer la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue et les éléments qui la composent. La version finale est présentée au point 6.5 de ce chapitre.

Une analyse des contenus théoriques des trois premiers chapitres de cet essai a permis d'identifier les éléments clés qui composent la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue dans ce chapitre. Le cheminement qui a permis de produire la grille comprend en première étape l'intégration de deux modèles de niveaux de pratiques en matière de RSO-DD, soit la norme BNQ 21000 et le référentiel sur les parties prenantes AA1000.

Le choix de la norme BNQ 21000 se justifie tout particulièrement par son cadre progressif de maturité à cinq niveaux de pratiques managériales de la RSO-DD. La grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue est basée sur cette approche progressive de maturité. Le contenu managérial du BNQ 21000 a bien sûr inspiré la rédaction du contenu communicationnel en 5 niveaux de pratiques du dialogue de gestion.

Les thèmes et enjeux de la norme BNQ 21000 sont remplacés par un contenu qui s'inspire des sept thématiques du niveau d'engagement avec les parties prenantes du référentiel AA1000. Les pages suivantes présentent le contenu d'origine des référentiels qui a inspiré la rédaction du contenu de la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité de dialogue. Les énoncés théoriques de la communication, du leadership managérial et du niveau de la coopération sont aussi intégrés à la grille et associés au cadre de pratiques du dialogue de gestion.

La troisième étape a été de valider les contenus avec les experts externes invités. Ils ont commenté sur la pertinence de la structure de l'outil et du contenu des niveaux de maturité du dialogue de gestion et des thématiques de communication. Les questionnaires sont présentés aux annexes 1 et 2. L'exercice a permis au troisième tour d'enregistrer un consensus sur la structure et le contenu.

Finalement, en dernière étape, les niveaux de leadership, de coopération et de communication en référence à la littérature ont été intégrés pour la présentation de l'outil final.

6.1 La définition des niveaux d'attention et de réceptivité

Au niveau de la définition des niveaux d'attention et de réceptivité, les experts concertés s'entendent tous sur la pertinence de développer la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue dans une approche progressive à 5 niveaux de maturité. Pour les experts, cette proposition novatrice se veut un outil fort utile, car elle vise à répondre à un besoin pressant de combler les attentes des parties prenantes en matière de dialogue et de communication.

Tableau 6.1 La définition des niveaux d'attention et de réceptivité de la norme BNQ 2100

Proposition de définition des niveaux d'attention et de réceptivité du dialogue de gestion	
Norme BNQ 2100 Niveaux d'attention et de réceptivité	Dialogue de gestion Adaptation des niveaux d'attention et de réceptivité du BNQ 21000
<p>Niveau 1 : Peu ou pas concerné L'organisation connaît peu ou mal ses obligations. On adopte une attitude de blâme. La gestion de l'entreprise est totalement centrée sur la profitabilité économique, sans égard aux conséquences sociales ou écologiques. Culture d'insouciance.</p> <p>Niveau 2 : Réactif L'organisation réactive s'inscrit dans une culture de contrôle et de pertes. Les parties prenantes ne sont entendues qu'en cas de crise. On éteint des feux. Elle se positionne seulement de manière à éviter les infractions. Culture de résultats.</p> <p>Niveau 3 : Accommodant La gestion de l'organisation progresse et évolue vers la formalisation de ses pratiques. Elle s'inscrit dans une culture de conformité. Les parties prenantes internes demeurent sous surveillance. Par minimisation des coûts, peu d'attention est portée aux parties prenantes externes. Mais lorsque l'une d'entre elles se présente, l'organisation demeure accommodante avec elle et calcule tout. Culture de conformité et de contrôle.</p> <p>Niveau 4 : Proactif La gestion interne de l'organisation évolue vers un esprit d'amélioration continue et de prise de responsabilité. Il ne s'agit plus de respecter des normes édictées par d'autres, mais bien de se comporter en fonction de valeurs partagées. Proactive, l'organisation agit de manière à devancer les problèmes. L'engagement RSO-DD de la direction est clair et se reflète non seulement dans son discours, mais aussi dans ses décisions et dans ses actes. À ce stade de maturité, la direction entre en synergie avec ses parties prenantes internes à travers un engagement organisationnel bilatéral, et ce, dans un esprit de mobilisation collective. Culture d'amélioration continue.</p> <p>Niveau 5 : Mobilisateur-générateur La RSO-DD fait partie de l'ADN de l'organisation. Plus précisément, toutes ses décisions tiennent compte de la RSO-DD. Elle va à la rencontre de ses parties prenantes externes, notamment celles de la société. L'organisation est considérée comme étant exemplaire et responsable. Culture intégrée.</p>	<p>Niveau 1 : Peu ou pas concerné Les mécanismes et la stratégie du dialogue et de la communication sont inexistantes ou ils ne sont pas clairement définis. On adopte une communication de blâme. Culture réactive, communication opaque-linéaire.</p> <p>Niveau 2 : Réactif Les mécanismes et la stratégie du dialogue et de la communication sont en partie définis et se reflètent fragmentairement dans la gestion sans pour autant tenir compte des enjeux et des attentes des parties prenantes. La communication a souvent une apparence de greenwashing. Culture de résultats, communication linéaire.</p> <p>Niveau 3 : Accommodant Le dialogue progresse, se discipline et évolue vers la formalisation de ses pratiques avec l'appui des parties prenantes clés et selon le cadre de pratiques RSO-DD. Il s'inscrit alors dans une culture de conformité qui répond aux exigences des ententes de dialogue avec les parties prenantes. Le dialogue est mis en projet ponctuel et un poste budgétaire est dédié. Le niveau de dialogue des parties prenantes internes demeure sous « surveillance ». Par minimisation des coûts, peu d'attention est portée aux parties prenantes externes, mais lorsque l'une d'entre elles se présente, l'organisation est accommodante et calcule tout. Culture de contrôle et de conformité, communication linéaire à circulaire selon les projets.</p> <p>Niveau 4 : Proactif Le dialogue de l'organisation évolue vers un esprit d'amélioration continue et de prise de responsabilité. Proactive dans son dialogue et ses actions, l'organisation agit de manière à devancer les problèmes et à soulever les solutions avec les parties prenantes. À ce point, l'engagement de la direction pour un dialogue proactif est clair et se reflète dans ses valeurs et ses actes. À ce stade de maturité, les parties prenantes internes agissent ensemble, créant ainsi un processus, formel ou non, d'amélioration continue, et ce, dans un esprit de mobilisation collective. Culture d'amélioration continue avec les parties prenantes, communication circulaire.</p> <p>Niveau 5 : Mobilisateur – générateur Le dialogue fait partie intégrante de sa façon d'être. Plus précisément, toutes ces décisions tiennent compte des attentes et des besoins de ses parties prenantes. Elle agit avec transparence et intégrité et utilise à bon escient son influence pour aider ses parties prenantes à progresser. Culture intégrée, communication orchestre et transversale.</p>

Le tableau 6.1 présente la définition des niveaux d'attention et de réceptivité de la norme BNQ 21000 et une adaptation pour la définition des niveaux d'attention et de réceptivité du dialogue de gestion. Cette définition des niveaux d'attention et de réceptivité du dialogue de gestion sert de guide pour la rédaction des contenus des thématiques et des mécanismes. Le contenu adapté est présenté au tableau 6.2.

6.2 La création de l'outil, le choix des critères du niveau et de la qualité du dialogue de gestion

Le tableau 6.2 présente une adaptation du texte original en anglais du référentiel AA1000 et les thématiques d'engagement retenues pouvant servir à élaborer le contenu de la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue de gestion.

Tableau 6.2 L'adaptation du texte original du référentiel AA1000 et thématiques d'engagement retenues

Niveau d'engagement AA1000	But AA1000	Communication AA1000	Nature de la relation AA1000	Thématiques Dialogue de gestion Options retenues
1. Demeurer passif	Aucun but Aucun engagement	Aucune communication active	Aucune relation	Oui et devient : aucune information
2. Surveiller	Surveiller les opinions des parties PP	Sens unique : de la PP à l'entreprise	Aucune relation	Non
3. Informer	Informar ou éduquer les PP	Sens unique : de l'entreprise à la PP	Relation à court terme ou long terme avec les PP. « <i>Nous allons vous garder informés</i> ».	Oui et devient : information
4. Transiger	Travailler ensemble dans une relation contractuelle où l'une des parties donne les objectifs et fournit le financement	Bidirectionnelle limitée : déterminer et surveiller la performance en fonction des termes du contrat	Les termes de l'entente sont déterminés par engagement contractuel. « <i>Nous allons faire ce que nous avons promis</i> » ou « <i>Nous allons vous fournir les ressources pour vous habiliter à faire ce sur quoi nous nous sommes entendus</i> ».	Non mais remplacer par la divulgation
5. Consulter	Obtenir de l'information et de la rétroaction des PP pour informer sur les décisions prises à l'interne	Bidirectionnelle limitée : l'entreprise pose des questions et la PP répond	Engagement à court ou long terme. « <i>Nous allons vous garder informés, écouter vos enjeux, considérer vos commentaires et vous faire part de notre rétroaction</i> ».	Oui et incluant impliquer et devient : Consultation et concertation
6. Impliquer	Travailler directement avec les PP pour s'assurer que leurs enjeux soient pleinement compris et considérés dans la prise de décision	Bi ou multidirectionnelle entre l'entreprise et les PP. L'apprentissage se fait des deux côtés.	Peut être basée sur un projet ou un engagement à plus long terme. « <i>Nous allons travailler avec vous pour assurer que vos enjeux soient compris et pour développer des propositions alternatives et fournir de la rétroaction sur comment l'opinion des PP a influencé le processus décisionnel</i> ».	Oui et incluant consulter et devient : Consultation et concertation
7. Collaborer	S'associer à un groupe de PP ou convenir avec lui de développer des solutions et un plan d'action commun	Bi ou multidirectionnelle entre l'entreprise et les PP. L'apprentissage, la négociation et la prise de décision se font sur des deux côtés. Les PP travaillent ensemble.	Long terme. « <i>Nous allons vous impliquer pour obtenir des conseils et participer à la recherche et à l'implantation des solutions à nos enjeux communs</i> ».	Oui et devient : Collaboration et coopération
8. Habilitar	Déléguer aux PP la prise de décision sur un enjeu particulier	De nouvelles formes d'imputabilité : les PP ont un rôle formel dans la gouvernance de l'organisation et les prises de décisions sont déléguées au PP.	Long terme. « <i>Nous implanterons le fruit de vos décisions</i> ».	Oui et devient : Codécision
9. Gérer le risque de façon transversale	Aucune mention			Oui et devient : un nouveau mécanisme à intégrer

Le tableau 6.3 présente les thématiques retenues et les mécanismes complémentaires pouvant être utiles pour l'élaboration de la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue de gestion. Le contenu a été validé par écrit et en mode discussion par les treize experts sollicités.

Tableau 6.3 Les thématiques retenues et les mécanismes complémentaires pouvant être utiles pour l'élaboration de la grille d'autoévaluation

Thématiques, mécanismes de dialogue de gestion	But	Communication	Nature de la relation
A : INFORMATION	Action de produire et diffuser un message. Processus de communication informationnelle : action d'informer quelqu'un, un groupe, de le tenir au courant des projets et des événements sous forme écrite, verbale enregistrée, imprimée, visualisée, etc.	Communication linéaire, traditionnelle, hiérarchique, descendante.	La communication est un acte (relation) et l'information est un produit avec son contenu (message). Crédibilité de la source : les informations sont vérifiées et validées avant la diffusion.
B : DIVULGATION	L'objectif est de partager les informations, reliées aux activités de gestion de performance passées, courantes et futures de l'organisation, sous différentes formes (qualitatives, quantitatives) afin de présenter les progrès, et la qualité des activités sociétales.	La divulgation est une communication de renseignements dans le cadre d'un exercice de reddition de compte et de partage d'informations dans un rapport écrit et verbal.	La divulgation en développement durable ou sociétale est associée à une communication de l'évolution des activités de l'organisation sur les questions de gouvernance, éthique, économique, environnementale, sociale et culturelle.
C : CONSULTATION CONCERTATION	L'organisation consulte et concerta avec transparence, ouverture et écoute; assure une rétroaction. Une période minimale de consultation ou de concertation est prévue. Le processus et les outils de consultation et de concertation sont validés par les parties prenantes.	Les parties prenantes s'engagent à participer aux échanges et à contribuer aux réflexions des projets. Les types de consultation sont multiples : unidirectionnels, bidirectionnels, multidirectionnels. Les moyens de consultation prennent plusieurs formes : séances d'information, sondage, enquête d'opinion, groupe de discussion, assemblée publique de consultation, référendum consultatif, etc.	La consultation réfère à un processus d'écoute et de prise en compte des avis, des préoccupations et des attentes des parties prenantes. La concertation fait référence aux discussions sur un sujet ou une préoccupation dans le but de comprendre et d'échanger sur les points de vue de chacun.

Tableau 6.3 Les thématiques retenues et les mécanismes complémentaires pouvant être utiles pour l'élaboration de la grille d'autoévaluation (suite)

Thématiques, mécanismes de dialogue de gestion	But	Communication	Nature de la relation
D : COLLABORATION COOPÉRATION	La collaboration est vue comme un processus cyclique : coanalyse de la situation; codéfinition de l'objectif; coréalisation des actions; coévaluation des résultats.	Le fonctionnement de la collaboration repose sur : la communication, la coordination, l'engagement, la réalisation et l'interdépendance. L'interdépendance implique des tâches interreliées, des rôles complémentaires, des buts et des résultats partagés. L'efficacité de la collaboration est mesurée de manière collective et non individuelle selon les critères suivants : l'utilisation et l'échange des ressources ; les coûts (pertes ou gains) ; la viabilité des relations et l'équité des responsabilités ; la réactivité des collaborateurs face aux problèmes et aux opportunités.	La collaboration se réfère à un processus par lequel deux ou plusieurs personnes travaillent ensemble pour réaliser un projet ou une tâche avec des objectifs communs et ce, dans une démarche transversale avec des responsabilités partagées. La coopération s'appuie sur l'efficacité du processus de travail; l'addition de travaux individuels; la démarche verticale.
E : CODECISION	La codécision est une prise de décision commune à plusieurs personnes. La responsabilité des décisions peut être partagée entre la direction et les employés et, selon le cas, avec les parties prenantes externes.	La codécision est possible sur la base du partage de l'information et de la compréhension du processus de codécision.	La codécision est associée principalement aux décisions sociales et culturelles et rarement aux décisions environnementales et économiques.
F : GESTION TRANSVERSALE DU RISQUE	Les risques auxquels sont confrontées les organisations peuvent avoir des conséquences en termes de performance économique et de réputation, mais également environnementales, sociales et culturelles. La gestion du risque aide à obtenir les résultats visés par les parties prenantes dans un contexte d'incertitudes multiples.	Le dialogue transversal est soutenu principalement par un animateur. La transversalité est possible sur la base du partage de vision entre les directions de l'organisation et sur la compréhension des bénéfices.	La gestion transversale permet de gérer les risques, d'anticiper les divergences, d'identifier les résistances possibles, de faciliter la coopération entre les différents métiers et les différentes cultures, de renforcer les capacités d'influence et, finalement, de créer une relation de confiance au sein d'une équipe collaborative ou transversale et d'une communauté apprenante avec les parties prenantes externes.

Le tableau 6.4 présente le bilan des critères et des éléments retenus des chapitres sur la communication (Chapitre 2), le dialogue de gestion (Chapitre 3) et les référentiels (Chapitre 4) pouvant enrichir le contenu de la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue de gestion.

Tableau 6.4 Le bilan des critères et des éléments retenus

Intégration des énoncés théoriques de la communication et du management Arrimage des niveaux de pratiques pour l'élaboration de la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue Une adaptation qui fait référence aux normes et outils de la RSO-DD (BNQ 21000, AA1000, ISO 26000, GADD) et aux énoncés retenus des chapitres précédents des auteurs des domaines de la communication et du management (Luc, 2010; Le Boterf, 2013; Michon, 1994)		
COMMUNICATION INTERNE	LEADERSHIP ET COOPÉRATION	MATURITÉ ET THÉMATIQUE DE DIALOGUE
<p>Niveau 1 : COMMUNICATION OPAQUE ET LINÉAIRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Culture de gestion de type hiérarchique • Culture de communication réactive • Fonctions de l'information limitée, de la connaissance, de l'explication et de la compréhension inexistantes 	<p>Niveau : LEADERSHIP DE TYPE CONFORMISTE (commander, contrôler, obéir, exécuter)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveau de qualité de la COOPÉRATION : aucun • Moyens : <ul style="list-style-type: none"> ○ Aucun poste dédié au dialogue ○ Aucune confiance mutuelle ○ Aucun espace de dialogue ○ Aucun cycle d'apprentissage • Indicateur potentiel : aucun <p>Impacts de la culture communicationnelle sur l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Information : ne permet pas une circulation de l'information • Convivialité : ne permet pas de créer un bon climat • Participation : ne permet pas à chacun d'être acteur de l'organisation et du projet et d'être dans ni la posture de résolution de problèmes • Fédération : ne suscite ni l'adhésion à des objectifs partagés et à des valeurs communes et d'être en une posture organisationnelle tournée vers un intérêt collectif • Implication : ne permet pas d'orienter et d'augmenter l'énergie individuelle dans un sens collectif 	<p>MATURITÉ : PEU OU PAS CONCERNÉ Référentiel BNQ 21000</p> <p>THÉMATIQUE DE DIALOGUE : DEMEURER PASSIF Référentiel : AA1000</p>

Tableau 6.4 Le bilan des critères et des éléments retenus (suite)

COMMUNICATION INTERNE	LEADERSHIP ET COOPÉRATION	MATURITÉ ET THÉMATIQUE DE DIALOGUE
<p>Niveau 2 : COMMUNICATION LINÉAIRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Culture de gestion de type hiérarchique, traditionnel, descendant; action minimale d'information • Culture de communication réactive (contre-pouvoir, méfiance, accommodation) • Fonction de l'information déployée de manière limitée; fonctions de la connaissance, de l'explication et de la compréhension inexistantes 	<p>Niveau : LEADERSHIP COMPÉTITIF (convaincre, avoir raison, dominer, gagner, blâmer)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveau de qualité de la COOPÉRATION : savoir • Moyens : <ul style="list-style-type: none"> ○ Poste occasionnel selon les crises ○ Aucune confiance mutuelle ○ Aucun espace de dialogue dédié ○ Cycle d'apprentissage escamoté et centré sur les fautes (analyser, décider, agir) • Indicateurs potentiels : données selon les situations de crises (justification, répression, plaintes); critères et indicateurs non définis <p>Impacts de la culture communicationnelle sur l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Information : ne permet pas une circulation fluide de l'information • Convivialité : ne permet pas de créer un bon climat de performance et d'innovation • Participation : ne permet pas à chacun d'être acteur de l'organisation et du projet et d'être dans une posture de résolution efficace de problèmes • Fédération : ne suscite ni l'adhésion à des objectifs partagés et à des valeurs communes et d'être ni la posture organisationnelle tournée vers un intérêt collectif • Implication : ne permet pas d'orienter et d'augmenter l'énergie individuelle dans un sens collectif 	<p>MATURITÉ : RÉACTIF Référentiel BNQ 21000</p> <p>THÉMATIQUE DE DIALOGUE : SURVEILLER, INFORMER, TRANSIGER Référentiel : AA1000</p>
<p>Niveau 3 : COMMUNICATION LINÉAIRE À CIRCULAIRE SELON LES PROJETS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Culture de gestion de type hiérarchique, traditionnel, descendant et ascendant selon les projets; action planifiée d'information, de participation, d'implication, de concertation, de synergie et de reddition de compte • Culture de communication accommodante caractérisée par l'ouverture et l'écoute • Fonctions de l'information, de la connaissance, de l'explication et de la compréhension déployées selon les besoins des projets 	<p>Niveau : LEADERSHIP CHARISMATIQUE-COOPÉRATIF (charmer, plaire, impressionner, intéresser)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveau de qualité de la COOPÉRATION : savoir, pouvoir • Moyens : <ul style="list-style-type: none"> ○ Poste par mandat selon les projets ○ Confiance mutuelle selon les équipes ○ Aucun espace de dialogue dédié ○ Cycle d'apprentissage (explorer, analyser, décider, agir) sur les réussites • Indicateurs potentiels : éthique dans le dialogue pour des solutions selon les projets, écarts et progrès dans une perspective d'amélioration continue); critères et indicateurs non définis sur les enjeux RSO-DD (éthique, gouvernance, économique, environnemental, social, culturel) <p>Impacts de la culture communicationnelle sur l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Information : permet une circulation de l'information • Convivialité : permet de créer un bon climat • Participation : permet à plusieurs groupes d'être acteurs de l'organisation et des projets et d'être dans une posture de résolution de problèmes sur les projets clés de l'organisation • Fédération : suscite l'adhésion à des objectifs partagés et à des valeurs communes et permet une posture organisationnelle tournée vers un intérêt collectif sur les projets clés de l'organisation • Implication : permet d'orienter et d'augmenter l'énergie individuelle dans un sens collectif sur les projets clés de l'organisation 	<p>MATURITÉ : ACCOMMODANT Référentiel BNQ 21000</p> <p>THÉMATIQUE DE DIALOGUE : SURVEILLER, INFORMER, TRANSIGER, CONSULTER, IMPLIQUER Référentiel : AA1000</p>

Tableau 6.4 Le bilan des critères et des éléments retenus (suite)

COMMUNICATION INTERNE	LEADERSHIP ET COOPÉRATION	MATURITÉ ET THÉMATIQUE DE DIALOGUE
<p>Niveau 4 : COMMUNICATION CIRCULAIRE pour les grands projets, mais pas nécessairement dans l'ADN de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Culture de gestion collaborative, descendante-ascendante, action coplanifiée, gestion transversale selon les projets • Culture de communication proactive • Fonctions de l'information, de la connaissance, de l'explication et de la compréhension déployées dans l'organisation en coproduction avec les parties prenantes clés 	<p>Niveau : LEADERSHIP SOLUTIONNEUR-COOPÉRATIF (écouter, comprendre, résoudre)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveau de qualité de la COOPÉRATION : savoir, pouvoir, vouloir • Moyens : <ul style="list-style-type: none"> ○ Poste permanent de dialogue ○ Confiance mutuelle ancrée dans les équipes ○ Espace de dialogue dédié ○ Cycle d'apprentissage (explorer, analyser, décider, agir) sur les réussites • Indicateurs potentiels : éthique dans le dialogue pour des solutions communes, écarts et progrès dans une perspective d'amélioration continue, indicateurs de convergences et de relations; critères et indicateurs prédéfinis (éthique, gouvernance, économique, environnemental, social, culturel) <p>Impacts de la culture communicationnelle sur l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Information : permet une circulation fluide et efficace de l'information • Convivialité : permet de créer un bon climat de performance • Participation : permet à chacun d'être acteur de l'organisation et du projet et d'être dans une posture de résolution de problèmes • Fédération : suscite l'adhésion à des objectifs partagés et à des valeurs communes et permet une posture organisationnelle tournée vers un intérêt collectif • Implication : permet d'orienter et d'augmenter l'énergie individuelle dans un sens collectif de manière transversale avec les parties prenantes clés 	<p>MATURITÉ : PROACTIF Référentiel BNQ 21000</p> <p>THÉMATIQUE DE DIALOGUE : SURVEILLER, INFORMER, TRANSIGER, CONSULTER, IMPLIQUER, COLLABORER, HABILITER Référentiel : AA1000</p>
<p>Niveau 5 : COMMUNICATION ORCHESTRE INTÉGRÉE ET TRANSVERSALE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Culture de cogestion et de coconstruction, action coplanifiée dans l'ADN de l'organisation, gestion transversale imaginative et proactive • Culture de communication circulaire innovante et transversale à travers l'ADN de l'organisation • Fonctions de l'information, de la connaissance, de l'explication et de la compréhension déployées dans l'organisation en cogestion avec l'ensemble des parties prenantes dans une perspective de valorisation de l'intelligence collective où l'organisation est vue comme imaginisation (Morgan, 1989) ou opale (Laloux, 2014) 	<p>Niveau : LEADERSHIP RASSEMBLEUR-INTÉGRATEUR (rassembler les personnes, les groupes ; intégrer les points de vue)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveau de qualité de la COOPÉRATION : charte existante et coproduite (savoir, pouvoir, vouloir) • Moyens : <ul style="list-style-type: none"> ○ Poste permanent de dialogue transversal ○ Confiance mutuelle ancrée dans l'ADN de l'organisation ○ Espace de dialogue novateur ○ Cycle d'apprentissage (explorer, analyser, décider, agir) et d'innovation • Indicateurs potentiels : éthique dans le dialogue pour des solutions communes, étendue et profondeur, perspective d'amélioration continue, indicateurs de convergences et de relations (éthique, gouvernance, économique, environnemental, social, culturel) <p>Impacts de la culture communicationnelle sur l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Information : permet une circulation fluide, efficace et mesurable de l'information • Convivialité : permet de créer un bon climat de performance et d'innovation • Participation : permet à chacun d'être acteur engagé de l'organisation et du projet et d'être dans une posture de résolution efficace de problèmes et d'innovation • Fédération : assure l'adhésion à des objectifs partagés et à des valeurs communes et permet une posture organisationnelle tournée vers un intérêt collectif et de durabilité • Implication : permet d'orienter et d'augmenter l'énergie individuelle dans un sens collectif et novateur de manière transversale avec l'ensemble des parties prenantes 	<p>MATURITÉ : MOBILISATEUR ET GÉNÉRATEUR Référentiel BNQ 21000</p> <p>THÉMATIQUE DE DIALOGUE : SURVEILLER, INFORMER, TRANSIGER, CONSULTER, IMPLIQUER, COLLABORER, HABILITER Référentiel : AA1000</p>

6.3 Le questionnaire et la validation des contenus

La définition des niveaux de maturité de la culture de l'organisation (niveaux 1 à 5) sur la thématique du dialogue de gestion est présentée au tableau 6.1 (colonne droite) et les thématiques retenues au tableau 6.2. Ces éléments tracent le cadre nécessaire pour élaborer de manière optimale la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue. Le contenu détaillé s'inspire de la théorie présentée aux chapitres précédents et des meilleures pratiques dans le domaine de la communication. Ces pratiques ont été validées par les experts externes sollicités. La version initiale du contenu de la grille est présentée au tableau 6.5 et le contenu final de la grille finale est illustré avec les niveaux de leadership de dialogue au point 6.5 de ce chapitre.

Le tableau 6.5 présente la première version de la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue. Deux rondes de commentaires ont été réalisées. Une première série a été retenue suite à deux rencontres de groupe de huit personnes chacune au Québec. L'outil ajusté a été proposé après une deuxième série de commentaires recueillis auprès de treize experts des villes, des ministères, des institutions et des entreprises du secteur minier. Ce partage des pratiques et des commentaires a été soutenu par un questionnaire sur la perception de leurs pratiques de dialogue avec les parties prenantes. Les résultats de ce questionnaire sont présentés au point 6.4.

Tableau 6.5 La première version de la grille d'autoévaluation

Niveau de MATURITÉ sur les pratiques de dialogue de gestion		1 PEU OU PAS CONCERNÉE	2 RÉACTIVE	3 ACCOMMODANTE	4 PROACTIVE	5 MOBILISATRICE GÉNÉRATRICE
<p>A : INFORMATION</p> <p>LA COMMUNICATION EST UN ACTE (RELATION) ET L'INFORMATION EST UN PRODUIT AVEC SON CONTENU (MESSAGE)</p> <p>Action minimale d'information linéaire, traditionnelle, hiérarchique, descendante</p>	<p>Processus de communication informationnelle : Action d'informer quelqu'un, un groupe, de le tenir au courant des projets et des événements sous forme écrite, verbale enregistrée, imprimée, visualisée, etc.</p> <p>Un processus de communication au service commun. Action de produire et diffuser un message. Crédibilité de la source : Les informations sont vérifiées et validées avant la diffusion.</p>	<p>La diffusion de l'information est ponctuelle et de type « général », mais elle peut être spécifique et servir à apporter une précision.</p> <p>Les plaintes du manque d'information sont constantes. Il n'y a pas de service dédié à la diffusion et à la gestion de l'information/communication au sein de l'organisation.</p>	<p>La diffusion de l'information est régulière et s'inscrit dans un plan de communication.</p> <p>L'information s'appuie sur un dispositif documentaire et est accessible.</p> <p>Les plaintes du manque d'information sont courantes. Elles sont traitées de manière informelle.</p> <p>Les prérogatives du service de communication sont limitées aux communications externes de l'organisation.</p>	<p>La diffusion de l'information s'inscrit dans le cadre d'un plan de communication approuvé par le comité de pilotage de développement durable et les parties prenantes internes clés.</p> <p>Une évaluation des pratiques est réalisée tous les deux ans.</p> <p>Les plaintes du manque d'information sont plutôt rares. Elles sont traitées et documentées.</p> <p>Le flux d'information est convivial (Michon, 1994).</p>	<p>La diffusion de l'information s'inscrit dans le cadre d'un plan de communication approuvé par le comité de pilotage de développement durable et les parties prenantes internes et externes clés. Les activités de communication sont planifiées avec le service de communication et elles sont légitimées par les parties prenantes internes et externes.</p> <p>Les plaintes du manque d'information sont plutôt rares. Elles sont traitées, documentées, et une reddition de compte interne et externe est assurée.</p>	<p>L'information est diffusée de manière systématique selon un plan de communication élaboré par les parties prenantes internes et externes en collaboration avec la direction des communications et le comité de pilotage DD. Les activités sont adaptées selon les besoins culturels des parties prenantes. Une évaluation des pratiques est réalisée annuellement. Un plan de reconnaissance souligne les bonnes pratiques de communication informationnelle. L'organisation influence par ses pratiques son secteur d'activités. La direction assure et pilote également la communication interne de l'organisation.</p>
<p>En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord --</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord -</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord --</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord --</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord -; En désaccord --</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord --</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord --</p>
<p>Proposition, commentaires</p>	<p>Commentaires :</p>	<p>Commentaires :</p>	<p>Commentaires :</p>	<p>Commentaires :</p>	<p>Commentaires :</p>	<p>Commentaires :</p>

Tableau 6.5 La première version de la grille d'autoévaluation (suite)

Niveau de MATURITÉ sur les pratiques de dialogue de gestion		1 PEU OU PAS CONCERNÉE	2 RÉACTIVE	3 ACCOMMODANTE	4 PROACTIVE	5 MOBILISATRICE GÉNÉRATRICE
<p>B : DIVULGATION</p> <p>LA DIVULGATION EST UNE COMMUNICATION DE RENSEIGNEMENTS DANS LE CADRE D'UN EXERCICE DE REDDITION DE COMPTE ET DE PARTAGE D'INFORMATIONS DANS UN RAPPORT</p>	<p>La divulgation en développement durable ou sociétal est associée à une communication de l'évolution des activités de l'organisation sur les questions de gouvernance, éthique, économique, environnementale, sociale et culturelle.</p> <p>L'objectif est de partager les informations reliées aux activités de gestion de performance passées, courantes et futures de l'organisation, sous différentes formes (qualitative, quantitative) afin de présenter les progrès et la qualité des activités sociétales.</p>	<p>La divulgation des données et des informations qualitatives et quantitatives aux parties prenantes internes est ponctuelle selon :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les besoins de partage des bonnes pratiques; - les exigences réglementaires; - et les urgences de diffusion de l'information. <p>Les nouvelles de non-conformité ne sont pas diffusées auprès des parties prenantes internes.</p> <p>Le rapport des plaintes par secteur est transmis à la demande des parties prenantes internes seulement.</p>	<p>La divulgation des données et des informations qualitatives et quantitatives aux parties prenantes internes est régulière selon :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un plan interne de partage des bonnes pratiques; - les exigences réglementaires; - et les urgences de diffusion de l'information. <p>Les parties prenantes participent à l'identification et à la priorisation des enjeux. Les nouvelles de non-conformité ne sont pas diffusées auprès des parties prenantes internes. Le rapport des plaintes par secteur est diffusé annuellement aux parties prenantes internes et externes.</p>	<p>La divulgation des données et des informations qualitatives et quantitatives aux parties prenantes internes est régulière et répond aux attentes des parties prenantes.</p> <p>Les nouvelles de non-conformité sont diffusées en partie auprès des parties prenantes internes.</p> <p>Le rapport des plaintes par secteur est communiqué mensuellement aux parties prenantes internes et annuellement aux parties prenantes externes.</p>	<p>La divulgation des données et des informations se fait de manière proactive et transparente en collaboration avec les parties prenantes dans une perspective commune d'amélioration continue. Les nouvelles de non-conformité sont diffusées en totalité aux parties prenantes internes et externes.</p> <p>Le rapport des plaintes par secteur est transmis mensuellement aux parties prenantes internes et annuellement aux parties prenantes externes. L'organisation a implémenté en son sein des outils de collecte et de diffusion du renseignement ainsi qu'une procédure en matière de divulgation.</p>	<p>Un dialogue est mis en place afin d'identifier les informations à divulguer en commun accord dans une perspective d'amélioration continue et d'innovation.</p> <p>La reddition de compte répond aux attentes des parties prenantes. Le rapport est élaboré avec elles.</p> <p>Un comité d'audit est créé et les parties prenantes peuvent assister à l'exercice d'audit.</p> <p>Un plan de reconnaissance souligne les bonnes pratiques de divulgation. L'organisation influence son secteur d'activités par ses pratiques. Une politique sur la divulgation engage l'organisation dans les bonnes pratiques en la matière.</p>
<p>En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord --</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord -</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord --</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord - -; En désaccord --</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord - -; En désaccord --</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord --</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord --</p>
<p>Proposition, commentaires</p>	<p>Commentaires :</p>	<p>Commentaires :</p>	<p>Commentaires :</p>	<p>Commentaires :</p>	<p>Commentaires :</p>	<p>Commentaires :</p>

Tableau 6.5 La première version de la grille d'autoévaluation (suite)

Niveau de MATURITÉ sur les pratiques de dialogue de gestion		1 PEU OU PAS CONCERNÉE	2 RÉACTIVE	3 ACCOMMODANTE	4 PROACTIVE	5 MOBILISATRICE GÉNÉRATRICE
<p>C : CONSULTATION CONCERTATION</p> <p>LA CONSULTATION REFÈRE À UN PROCESSUS D'ÉCOUTE ET DE PRISE EN COMPTE DES AVIS, DES PRÉOCCUPATIONS ET DES ATTENTES DES PARTIES PRÉNANTES. LA CONCERTATION FAIT RÉFÉRENCE AUX DISCUSSIONS SUR UN SUJET OU UNE PRÉOCCUPATION DANS LE BUT DE COMPRENDRE ET D'ÉCHANGER SUR LES POINTS DE VUE DE CHACUN.</p>	<p>L'organisation consulte, concertée et assure une rétroaction. Les parties prenantes s'engagent à participer aux réflexions. Une période minimale de consultation ou de concertation est prévue. Les types de consultation sont multiples : unidirectionnels, bidirectionnels, multidirectionnels. Les moyens de consultation prennent plusieurs formes : séances d'information, sondage, enquête d'opinion, groupe de discussion, assemblée publique de consultation, référendum consultatif, etc. Le processus et les outils sont validés par les parties prenantes.</p>	<p>Les consultations sont culturellement unidirectionnelles. Les parties prenantes internes sont consultées et concertées de manière ponctuelle en fonction des besoins, des urgences et des règlements. L'écoute et la rétroaction ne sont pas formalisées.</p>	<p>Les consultations sont unidirectionnelles et parfois bidirectionnelles. Elles prennent plusieurs formes.</p> <p>Les parties prenantes internes sont consultées et concertées de manière périodique en fonction des besoins, des urgences et des règlements.</p> <p>L'écoute et la rétroaction sont formalisées.</p>	<p>Les consultations sont bidirectionnelles. L'organisation consulte et concertée régulièrement les parties prenantes pour les projets importants. Les parties prenantes participent périodiquement au sondage de perception des pratiques RSO-DD de l'organisation. Une évaluation du processus de consultation ou de concertation est assurée périodiquement et le sommaire des résultats est communiqué.</p>	<p>Les consultations sont bidirectionnelles et parfois multidirectionnelles. Un mécanisme transparent et accessible de collecte des plaintes est mis en place. L'organisation consulte en tout temps les parties prenantes pour les projets importants. Les parties prenantes participent de manière systématique aux deux ans au sondage de perception des pratiques RSO-DD de l'organisation, des projets importants ou du service. Une évaluation du processus de consultation et de concertation est assurée régulièrement et les résultats sont communiqués.</p>	<p>Les consultations sont culturellement multidirectionnelles. Les parties prenantes internes et externes participent annuellement au sondage sur les pratiques, les projets importants ou le service. Une évaluation du processus de consultation et de concertation est assurée annuellement et les résultats détaillés sont communiqués. Un plan de reconnaissance souligne les bonnes pratiques de consultation et de concertation. L'organisation influence par ses pratiques son secteur d'activités. Activité qui permet d'orienter et d'augmenter l'énergie individuelle dans un sens collectif. L'implication contribue à une plus grande efficacité et à une plus grande qualité du travail.</p>
<p>En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord --</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord -</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord --</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord -; En désaccord --</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord -; En désaccord --</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord --</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord --</p>
<p>Proposition, commentaires</p>	<p>Commentaires :</p>	<p>Commentaires :</p>	<p>Commentaires :</p>	<p>Commentaires :</p>	<p>Commentaires :</p>	<p>Commentaires :</p>

Tableau 6.5 La première version de la grille d'autoévaluation (suite)

Niveau de MATURITÉ sur les pratiques de dialogue de gestion	La collaboration est vue comme un processus cyclique : coanalyse de la situation; codéfinition de l'objectif; coréalisation des actions; coévaluation des résultats. Le fonctionnement de la collaboration repose sur : la communication, la coordination, l'engagement, la réalisation et l'interdépendance. L'interdépendance implique des tâches interreliées, des rôles complémentaires, des buts et des résultats partagés. L'efficacité de la collaboration est mesurée de manière collective et non individuelle selon les critères suivants : l'utilisation et l'échange des ressources, les coûts (pertes ou gains), la viabilité des relations et l'équité des responsabilités, la réactivité des collaborateurs face aux problèmes et aux opportunités.	1 PEU OU PAS CONCERNÉE	2 RÉACTIVE	3 ACCOMMODANTE	4 PROACTIVE	5 MOBILISATRICE GÉNÉRATRICE
<p>D : COLLABORATION COOPÉRATION</p> <p>LA COLLABORATION SE REFERE A UN PROCESSUS PAR LEQUEL DEUX OU PLUSIEURS PERSONNES TRAVAILLENT ENSEMBLE POUR REALISER UN PROJET OU UNE TACHE AVEC DES OBJECTIFS COMMUNS ET CE DANS UNE DEMARCHE TRANSVERSALE AVEC DES RESPONSABILITES PARTAGEES. LA COOPERATION S'APPUIE SUR L'EFFICACITE DU PROCESSUS DE TRAVAIL, L'ADDITION DE TRAVAUX INDIVIDUELS ET LA DEMARCHE VERTICALE.</p>		La pratique de collaboration est mise en place de manière ponctuelle, sans processus et sans mode de fonctionnement.	La pratique de collaboration est périodique avec un processus limité et un mode de fonctionnement de base. L'efficacité de la collaboration n'est pas évaluée.	La pratique de collaboration est régulière avec un processus clair et un mode de fonctionnement efficace. L'organisation a élaboré une politique de collaboration avec les parties prenantes internes. L'efficacité de la collaboration est évaluée périodiquement selon les besoins.	La pratique de collaboration est systématique et elle fait partie de la culture de travail. L'efficacité de la collaboration est évaluée annuellement selon les projets importants. Les parties prenantes ont mis en place un cadre formel avec des règles de fonctionnement propres et un calendrier.	La pratique de collaboration est transversale, systématique et les retombées sont mesurées et communiquées sur la base d'un plan d'engagement des parties prenantes. Un plan de reconnaissance souligne les bonnes pratiques et les équipes. Le cadre de concertation est périodiquement évalué par les tiers. L'organisation influence par ses pratiques. La participation, la collaboration et la participation permettent aux salariés d'être responsabilisés, même jusqu'au niveau des décisions qui concernent l'organisation. Posture organisationnelle tournée vers la résolution de problèmes, vers une meilleure compréhension des objectifs et des obstacles à surmonter.
En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord --	En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord -	En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord --	En accord --; Plus ou moins d'accord -; En désaccord --	En accord --; Plus ou moins d'accord -; En désaccord --	En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord --	En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord --
Proposition, commentaires	Commentaires :	Commentaires :	Commentaires :	Commentaires :	Commentaires :	Commentaires :

Tableau 6.5 La première version de la grille d'autoévaluation (suite)

Niveau de MATURITÉ sur les pratiques de dialogue de gestion		1 PEU OU PAS CONCERNÉE	2 RÉACTIVE	3 ACCOMMODANTE	4 PROACTIVE	5 MOBILISATRICE GÉNÉRATRICE
<p>E : CODECISION</p> <p>LA CODECISION EST UNE PRISE DE DECISION COMMUNE A PLUSIEURS PERSONNES. LA RESPONSABILITE DES DECISIONS PEUT ETRE PARTAGEE ENTRE LA DIRECTION ET LES EMPLOYES ET, SELON LE CAS, AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES.</p>	<p>La codécision est possible sur la base du partage de l'information et de la compréhension du processus de codécision. La codécision est associée principalement aux décisions sociales et culturelles et rarement aux décisions environnementales et économiques.</p>	<p>La codécision est ponctuelle et non formelle. Le processus de codécision n'existe pas.</p>	<p>La codécision est périodique avec un processus limité et un mode de fonctionnement de base.</p>	<p>Le mode de codécision est arrêté de commun accord avec l'ensemble des parties prenantes conformément aux us et coutumes en vigueur. La pratique de codécision est régulière avec un processus clair et un mode de fonctionnement efficace. L'organisation a élaboré un cadre de pratiques de codécision avec les parties prenantes internes. L'efficacité de la codécision est évaluée périodiquement selon les besoins.</p>	<p>La pratique de codécision est systématique et elle fait partie de la culture de travail.</p> <p>L'efficacité et le mode de codécision sont évalués annuellement selon les projets importants et le contexte.</p> <p>Posture organisationnelle tournée vers un intérêt collectif (fédération). Elle est source de cohérence culturelle indispensable au bon fonctionnement de l'organisation.</p>	<p>La pratique de codécision est systématique et elle se réalise avec des parties prenantes internes et externes.</p> <p>La pratique de codécision est transversale et les retombées sont mesurées et communiquées.</p> <p>Un plan de reconnaissance souligne les bonnes pratiques. L'organisation influence par ses pratiques son secteur d'activités.</p>
<p>En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord --</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord -</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord --</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord - -; En désaccord --</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord - -; En désaccord --</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord --</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord --</p>
<p>Proposition, commentaires</p>	<p>Commentaires :</p>	<p>Commentaires :</p>	<p>Commentaires :</p>	<p>Commentaires :</p>	<p>Commentaires :</p>	<p>Commentaires :</p>

Tableau 6.5 La première version de la grille d'autoévaluation (suite)

Niveau de MATURITÉ sur les pratiques de dialogue de gestion		1 PEU OU PAS CONCERNÉE	2 RÉACTIVE	3 ACCOMMODANTE	4 PROACTIVE	5 MOBILISATRICE GÉNÉRATRICE
<p>F : TRANSVERSALE</p> <p>LA GESTION TRANSVERSALE VISE A IDENTIFIER AVEC LES PARTIES PRENANTES LES RISQUES AUXQUELS SONT CONFRONTEES LES ORGANISATIONS.</p> <p>LA GESTION DU RISQUE AIDE A OBTENIR LES RESULTATS VISES PAR LES PARTIES PRENANTES DANS UN CONTEXTE D'INCERTITUDES MULTIPLES.</p>	<p>La gestion transversale et de risque permet de gérer les risques, d'anticiper les divergences, d'identifier les résistances possibles, de faciliter la coopération entre les différents métiers et les différentes cultures, de renforcer les capacités d'influence et, finalement, de créer une relation de confiance au sein d'une équipe collaborative ou transversale et d'une communauté apprenante avec les parties prenantes externes.</p>	<p>Les informations sont communiquées aux membres de la direction et aux gestionnaires de manière ponctuelle, selon les situations.</p>	<p>Les informations sont communiquées aux membres de la direction et aux gestionnaires de manière régulière. Le partage et la synchronisation de l'information au sein de l'équipe sont assurés. Les informations relatives à un risque potentiel sont partagées à la direction.</p> <p>Le traitement de la gestion du risque dans les actions est mis en place.</p>	<p>Un registre d'identification, de cartographie et d'évaluation des risques est mis en place. Les informations sont communiquées aux membres de la direction et aux gestionnaires de manière systématique.</p> <p>Une démarche de partage et de synchronisation de l'information dans les directions avec la participation des gestionnaires et des employés est réalisée.</p> <p>Les informations relatives à un risque potentiel sont partagées à la direction.</p>	<p>Une culture de synchronisation de l'information est ancrée dans l'organisation pour une approche globale de gestion et de communication descendante, ascendante et transversale.</p> <p>Les risques sont cartographiés à tous les échelons de l'organisation et réévalués périodiquement.</p>	<p>Une culture de dialogue de gestion transversale est implantée et évaluée annuellement. Les compétences de dialogue de gestion transversale et de gouvernance sont développées. Les parties prenantes impliquées dans la gestion des risques sont régulièrement informées et formées.</p>
<p>En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord --</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord -</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord --</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord -; En désaccord --</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord -; En désaccord --</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord --</p>	<p>En accord --; Plus ou moins d'accord --; En désaccord --</p>
<p>Proposition, commentaires</p>	<p>Commentaires :</p>	<p>Commentaires :</p>	<p>Commentaires :</p>	<p>Commentaires :</p>	<p>Commentaires :</p>	<p>Commentaires :</p>

6.4 L'analyse de la rétroaction et les ajustements de l'outil

6.4.1 Présentation des faits saillants des résultats du questionnaire sur l'évaluation du niveau des pratiques et des besoins de communication et de dialogue

Afin de mieux définir les besoins en matière de dialogue de gestion, et la maturité de ce processus au sein des organisations sollicitées via les experts, un questionnaire leur a été envoyé. Il permet par ailleurs d'évaluer les pratiques de dialogue, tant auprès des parties prenantes internes qu'externes. Neuf experts ont ainsi répondu au questionnaire. Les résultats détaillés sont présentés à l'annexe 3. Nous vous présentons ici les faits saillants des réponses reçues :

- Alors que la totalité des répondants indique connaître ses parties prenantes, 2 sur 9 ne sont pas en mesure de les prioriser;
- La majorité des répondants n'ont pas de ressource dédiée au dialogue (6 sur 9);
- La majorité des répondants (7 sur 9) connaît bien les risques liés au dialogue ou à l'absence de dialogue, tant au niveau des parties prenantes internes qu'externes;
- Tous indiquent qu'il est important d'investir du temps pour dialoguer avec les employés ainsi qu'avec les parties prenantes externes, auxquels on communique les plans et les perspectives, de façon principalement formelle;
- Les employés sont rencontrés sur une base régulière;
- La majorité des répondants indique avoir en partie évalué les intérêts et les préoccupations des parties prenantes internes (8 sur 9) et externes (7 sur 9) en lien avec ses activités;
- Les parties prenantes internes (8 sur 9) et externes (6 sur 9) participent parfois aux décisions selon le cas;
- Les parties prenantes sont majoritairement impliquées dans la surveillance des impacts des projets-clés et sont consultées sur les questions qui les concernent (8 sur 9 pour les parties prenantes externes, 9 sur 9 pour les parties prenantes internes);
- Les employés sont rencontrés régulièrement pour la majorité;
- Les comptes-rendus de performance ESG et culturels sont en partie communiqués aux parties prenantes (6 sur 9, internes et externes), et c'est le volet culturel qui est le plus souvent occulté;
- Les besoins d'information (8 sur 9) et les moyens de communication (7 sur 9) des parties prenantes sont partiellement connus, mais selon les répondants, ils ne sont pas évalués annuellement (8 sur 9);
- Une majorité de répondants (5 sur 9) indique ne pas avoir de stratégie d'engagement avec les parties prenantes;
- Les mécanismes de réponse aux plaintes ne sont que partiellement connus par les parties prenantes, et mieux par les parties prenantes internes que par les parties prenantes externes;

- Selon les répondants, leur service dispose en partie ou en grande partie des compétences et des habiletés nécessaires pour un dialogue de gestion (7 sur 9);
- La perception de la culture du dialogue de gestion est partiellement connue chez les répondants (varie entre 5 et 6 sur 9 selon le type de partie prenante);
- Les répondants situent leur niveau de dialogue au niveau consultatif (concerté) - 4 sur 9 - et au niveau collaboratif (proactif) - 5 sur 9. Aucun répondant ne positionne son organisation au bas (réactif) ou au haut de l'échelle de la maturité du dialogue (novateur). Ils ne privilégient pas ce mode, i.e. n'y tendent pas nécessairement;
- Une majorité de répondants indique ne pas avoir de craintes en lien avec le dialogue de gestion (6 sur 9), mais avoir BEAUCOUP de craintes en lien avec la codécision (7 sur 9);
- Selon les répondants, les principaux freins à la communication avec les parties prenantes sont le manque de ressources humaines et financières.

Nous remarquons que les parties prenantes sont bien informées de façon générale, et impliquées dans la prise de décision. Les principales lacunes relevées par le biais du questionnaire renvoient à l'absence d'une ressource dédiée au dialogue de gestion et à l'absence d'une stratégie d'engagement formelle auprès des parties prenantes.

Il est intéressant de constater que les répondants ne sont pas craintifs vis-à-vis du dialogue de gestion, ils le sont davantage avec la codécision.

6.4.2 Analyse des écarts entre la grille initiale et la grille finale

Le principal changement apporté à la grille finale (tableau 6.6) consiste en l'ajout d'une nouvelle thématique « aucune information ». De manière unanime, les experts consultés souhaitent faire référence à la thématique proposée par le référentiel AA1000. Le contenu des niveaux 1 à 5 a été validé et approuvé au deuxième tour.

La définition de la thématique « information » a été précisée : Action minimale d'information linéaire, traditionnelle, hiérarchique et descendante pouvant devenir ascendante et transversale dans une culture de gestion intégrée de niveau 5.

La thématique « divulgation » a suscité un intérêt auprès des experts du secteur minier. Ils ont demandé de préciser la définition relative à la communication de renseignements dans le cadre d'un exercice de reddition de compte et de partage d'informations dans un rapport écrit et verbal.

L'exercice de validation auprès des experts a permis de récolter des précisions et des commentaires comme ceux présentés, ci-dessous, sur le thème de la « divulgation » :

Niveau 1

- « Je suis d'avis que les nouvelles de non-conformité sont réservées aux parties prenantes à l'interne car elles permettent à l'organisation de gérer les écarts et de proposer les mesures correctives afin d'amener l'organisation d'atténuer les écarts quand on ne peut pas les éviter et de se conformer aux normes de référence. »
- « Le rapport des plaintes est diffusé auprès des parties prenantes concernées par la plainte en vue de sa résolution. Un service peut être à l'origine de la plainte, un véhicule a renversé un membre de la communauté : le service dont relève le véhicule doit être saisi de la plainte pour envisager la réparation, la prise en charge du dommage, la compensation à apporter ».
- « Le système de diffusion à l'interne doit permettre la proaction, etc. »

Niveau 2

- « Le rapport des plaintes diffusé annuellement n'est pas très sécurisant pour l'organisation. Les priorités doivent être établies, car la gestion efficace des plaintes permet de les documenter et d'orienter les besoins et les recommandations en vue de leur réparation ».
- « Pourquoi recueillir les plaintes si elles ne sont pas traitées pour la recherche des solutions? ».
- « Les parties prenantes externes qui reçoivent le rapport des plaintes sont celles qui sont directement affectées par la plainte. L'organisation ne fera pas une publicité des choses qui ne marchent pas et qui sont sujettes à plainte à l'extérieur ».

Niveau 3

- « Il faut faire la hiérarchisation des plaintes pour savoir sur quel délai la diffusion des plaintes doit être faite. Si la plainte comporte un niveau zéro de risque, elle n'attendra pas un mois pour être rapportée et adressée ».

Niveau 4

- « Une non-conformité qui est rapportée reste à l'interne et des mesures sont prises pour la réparer. On ne la diffuse pas à l'extérieur pour s'accuser d'être conscient de la non-conformité...? ».
- « Quand la non-conformité a été déclarée ou rapportée par un service extérieur à l'organisation, elle sera reprise pour divulguer les mesures correctives et ainsi préserver l'image de l'organisation ».

Niveau 5

- « Ceci peut se faire lorsqu'on est dans une approche multi acteurs et que l'organisation est cogérée par plusieurs parties prenantes. C'est la gestion que nous avons au sein de la plateforme de dialogue multi acteurs dans le secteur minier, dénommée Investissement Durable dans notre région ».

Les rencontres préparatoires, les discussions avec les experts et le contenu de la littérature sur la communication et le dialogue de gestion ont permis de proposer de manière assez précise la définition des thématiques et le contenu progressif de la communication selon les niveaux de maturité.

La thématique de gestion du risque a été ajoutée au titre de la thématique transversale puisque cet élément est tout particulièrement important dans l'acceptabilité sociale des projets.

Le tableau 6.6 présente l'outil final et représente les attentes et les besoins des experts sollicités dans cet essai.

6.5 L'outil final d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue

Tableau 6.6 La grille d'évaluation du niveau et de la qualité du dialogue de gestion avec les niveaux de maturité, de leadership du dialogue, de coopération et de communication avec les sept mécanismes/thématiques de dialogue et de communication

Niveau de MATURITÉ Démarche de gestion et RSO-DD	1 PEU OU PAS CONCERNÉE	2 RÉACTIVE	3 ACCOMMODANTE	4 PROACTIVE	5 MOBILISATRICE GÉNÉRATRICE
Niveau de LEADERSHIP	CONFORMISTE (commander, contrôler, obéir, exécuter)	COMPÉTITIF (convaincre, avoir raison, dominer, gagner, blâmer)	CHARISMATIQUE COOPÉRATIF (charmer, plaire, impressionner, intéresser)	SOLUTIONNEUR COOPÉRATIF (écouter, comprendre, résoudre)	RASSEMBLEUR INTÉGRATEUR (rassembler, intégrer points de vue)
Niveau de COOPÉRATION	Aucune	Savoir	Savoir, pouvoir	Savoir, pouvoir, vouloir	Charte coproduite
Niveau de COMMUNICATION	LINÉAIRE	LINÉAIRE	LINÉAIRE À CIRCULAIRE	CIRCULAIRE	INTÉGRÉE TRANSVERSALE, ORCHESTRE
MÉCANISMES/THÉMATIQUES de dialogue					
A : AUCUNE INFORMATION Culture non concernée Communication opaque	Aucune écoute Aucun but Aucun engagement et aucune communication Aucune relation Relation hiérarchique	Aucun intérêt	Action en fonction de la non-conformité	Aucun intérêt	Aucun intérêt
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> L'objectif est d'associer le niveau de maturité aux thématiques auxquelles il se rapporte (niveau 5 étant la démarche la plus novatrice et intégrée dans l'organisation).					
Étape 1 – Évaluation de la perception : Selon votre perception des pratiques de dialogue et de communication de l'organisation ou en référence aux projets en cours, cochez avec un crayon de couleur rouge une case qui correspond au niveau de pratique actuelle					
Étape 2 – Identification des attentes et des besoins : Avec un crayon de couleur bleue, cochez une seconde case pour proposer le niveau de dialogue et de communication que vous souhaitez. Précisez ensuite vos besoins, vos attentes et votre niveau d'engagement pour participer à l'atteinte des nouveaux objectifs communs.					

Tableau 6.6 La grille d'évaluation du niveau et de la qualité du dialogue de gestion avec les niveaux de maturité, de leadership du dialogue, de coopération et de communication avec les sept mécanismes/thématiques de dialogue et de communication (suite)

Niveau de MATURITÉ		1	2	3	4	5
Niveau de LEADERSHIP		PEU OU PAS CONCERNÉE	RÉACTIVE	ACCOMMODANTE	PROACTIVE	MOBILISATRICE GÉNÉRATRICE
Niveau de COOPÉRATION		CONFORMISTE	COMPÉTITIF	CHARISMATIQUE COOPÉRATIF	SOLUTIONNEUR COOPÉRATIF	RASSEMBLEUR INTÉGRATEUR
Niveau de COMMUNICATION		Aucune	Savoir	Savoir, pouvoir	Savoir, pouvoir, vouloir	Charte coproduite
THÉMATIQUES du dialogue		LINÉAIRE	LINÉAIRE	LINÉAIRE À CIRCULAIRE	CIRCULAIRE	INTÉGRÉE TRANSVERSALE, ORCHESTRE
<p>B : INFORMATION</p> <p>La communication est un acte (relation) et l'information est un produit avec son contenu (message).</p> <p>Action minimale d'information linéaire, traditionnelle, hiérarchique et descendante pouvant devenir ascendante et transversale dans une culture de gestion intégrée de niveau 5.</p>	<p>Processus de communication informationnelle : Action d'informer quelqu'un, un groupe, de le tenir au courant des projets et des événements sous forme écrite, verbale enregistrée, imprimée, visualisée, etc.</p> <p>Un processus de communication au service commun. Action de produire et diffuser un message.</p> <p>Crédibilité de la source : Les informations sont vérifiées et validées avant la diffusion.</p>	<p>La diffusion de l'information est ponctuelle et de type « général » mais elle peut être spécifique pouvant servir à apporter une précision.</p> <p>Les plaintes du manque d'information sont constantes.</p> <p>Il n'y a pas de service dédié à la diffusion et à la gestion de l'information/communication au sein de l'organisation.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>La diffusion de l'information est régulière et s'inscrit dans un plan de communication.</p> <p>L'information s'appuie sur un dispositif documentaire et est accessible.</p> <p>Les plaintes du manque d'information sont courantes. Elles sont traitées de manière informelle.</p> <p>Les prérogatives du service de communication sont limitées aux communications externes de l'organisation.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>La diffusion de l'information s'inscrit dans le cadre d'un plan de communication approuvé par le comité de pilotage de développement durable et les parties prenantes internes clés.</p> <p>Une évaluation des pratiques est réalisée tous les deux ans.</p> <p>Les plaintes du manque d'information sont plutôt rares. Elles sont traitées et documentées.</p> <p>Le flux d'information est convivial.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>La diffusion de l'information s'inscrit dans le cadre d'un plan de communication approuvé par le comité de pilotage de développement durable et les parties prenantes internes et externes clés.</p> <p>Les activités de communication sont planifiées avec le service de communication et elles sont légitimées par les parties prenantes internes et externes.</p> <p>Les plaintes du manque d'information sont plutôt rares. Elles sont traitées, documentées et une reddition de compte interne et externe est assurée.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>L'information est diffusée de manière systématique selon un plan de communication élaboré par les parties prenantes internes et externes en collaboration avec la direction des communications et le comité de pilotage de développement durable.</p> <p>Les activités sont adaptées selon les besoins culturels des parties prenantes.</p> <p>Une évaluation des pratiques est réalisée annuellement.</p> <p>Un plan de reconnaissance souligne les bonnes pratiques de communication informationnelle.</p> <p>L'organisation influence par ses pratiques son secteur d'activités. La direction assure et pilote également la communication interne de l'organisation.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>

Tableau 6.6 La grille d'évaluation du niveau et de la qualité du dialogue de gestion avec les niveaux de maturité, de leadership du dialogue, de coopération et de communication avec les sept mécanismes/thématiques de dialogue et de communication (suite)

Niveau de MATURITÉ		1 PEU OU PAS CONCERNÉE	2 RÉACTIVE	3 ACCOMMODANTE	4 PROACTIVE	5 MOBILISATRICE GÉNÉRATRICE
Niveau de LEADERSHIP		CONFORMISTE	COMPÉTITIF	CHARISMATIQUE COOPÉRATIF	SOLUTIONNEUR COOPÉRATIF	RASSEMBLEUR INTÉGRATEUR
Niveau de COOPÉRATION		Aucune	Savoir	Savoir, pouvoir	Savoir, pouvoir, vouloir	Charte coproduite
Niveau de COMMUNICATION		LINÉAIRE	LINÉAIRE	LINÉAIRE À CIRCULAIRE	CIRCULAIRE	INTÉGRÉE TRANSVERSALE, ORCHESTRE
THÉMATIQUES du dialogue						
C : DIVULGATION La divulgation est une communication de renseignements dans le cadre d'un exercice de reddition de compte et de partage d'informations dans un rapport et verbalement.	La divulgation en développement durable ou sociétale est associée à une communication de l'évolution des activités de l'organisation sur les questions de gouvernance, éthique, économique, environnementale, sociale et culturelle.	La divulgation des données et des informations qualitatives et quantitatives aux parties prenantes internes est ponctuelle selon : - les besoins de partage des bonnes pratiques ; - les exigences réglementaires ; - et les urgences de diffusion de l'information.	La divulgation des données et des informations qualitatives et quantitatives aux parties prenantes internes est régulière selon : - un plan interne de partage des bonnes pratiques ; - les exigences réglementaires ; - et les urgences de diffusion de l'information.	La divulgation des données et des informations qualitatives et quantitatives aux parties prenantes internes est régulière et répond aux attentes des parties prenantes. Les nouvelles de non-conformité sont diffusées en partie auprès des parties prenantes internes.	La divulgation des données et des informations se fait de manière proactive et transparente en collaboration avec les parties prenantes dans une perspective commune d'amélioration continue. Les nouvelles de non-conformité sont diffusées en totalité aux parties prenantes internes et externes.	Un dialogue est mis en place afin d'identifier les informations à divulguer en commun accord dans une perspective d'amélioration continue et d'innovation. La reddition de compte répond aux attentes des parties prenantes. Le rapport est élaboré avec elles. Un comité d'audit est créé et les parties prenantes internes et externes peuvent assister à l'exercice d'audit. Un plan de reconnaissance souligne les bonnes pratiques de divulgation. L'organisation influence son secteur d'activités par ses pratiques. Une politique sur la divulgation engage l'organisation sur les bonnes pratiques en la matière.
	L'objectif est de partager les informations reliées aux activités de gestion de performance passées, courantes et futures de l'organisation, sous différentes formes (qualitative, quantitative) afin de présenter les progrès et la qualité des activités sociétales.	Les nouvelles de non-conformité ne sont pas diffusées auprès des parties prenantes internes. Le rapport des plaintes par secteur est transmis à la demande des parties prenantes internes seulement.	Les parties prenantes participent à l'identification et à la priorisation des enjeux. Les nouvelles de non-conformité ne sont pas diffusées auprès des parties prenantes internes. Le rapport des plaintes par secteur est diffusé annuellement aux parties prenantes internes et externes.	Le rapport des plaintes par secteur est transmis mensuellement aux parties prenantes internes et annuellement aux parties prenantes externes.	Le rapport des plaintes par secteur est transmis mensuellement aux parties prenantes internes et annuellement aux parties prenantes externes. L'organisation a implémenté en son sein des outils de collecte et de diffusion du renseignement ainsi qu'une procédure en matière de divulgation.	<input type="checkbox"/>

Tableau 6.6 La grille d'évaluation du niveau et de la qualité du dialogue de gestion avec les niveaux de maturité, de leadership du dialogue, de coopération et de communication avec les sept mécanismes/thématiques de dialogue et de communication (suite)

Niveau de MATURITÉ		1	2	3	4	5	
	→	PEU OU PAS CONCERNÉE	RÉACTIVE	ACCOMMODANTE	PROACTIVE	MOBILISATRICE GÉNÉRATRICE	
Niveau de LEADERSHIP		→	CONFORMISTE	COMPÉTITIF	CHARISMATIQUE COOPÉRATIF	SOLUTIONNEUR COOPÉRATIF	RASSEMBLEUR INTÉGRATEUR
Niveau de COOPÉRATION		→	Aucune	Savoir	Savoir, pouvoir	Savoir, pouvoir, vouloir	Charte coproduite
Niveau de COMMUNICATION		→	LINÉAIRE	LINÉAIRE	LINÉAIRE À CIRCULAIRE	CIRCULAIRE	INTÉGRÉE TRANSVERSALE, ORCHESTRE
THÉMATIQUES du dialogue							
<p>D : CONSULTATION CONCERTATION</p> <p>La consultation réfère à un processus d'écoute et de prise en compte des avis, des préoccupations et des attentes des parties prenantes.</p> <p>La concertation fait référence à des discussions sur un sujet ou une préoccupation dans le but de comprendre et d'échanger sur les points de vue de chacun.</p>	<p>↓</p> <p>L'organisation consulte et concerta avec transparence, ouverture et écoute; assure une rétroaction. Les parties prenantes s'engagent à participer aux échanges et à contribuer aux réflexions des projets.</p> <p>Une période minimale de consultation ou de concertation est prévue. Les types de consultation sont multiples : unidirectionnels, bidirectionnels, multidirectionnels.</p> <p>Les moyens de consultation prennent plusieurs formes : séances d'information, sondage, enquête d'opinion, groupe de discussion, consultation publique, référendum consultatif, etc. Le processus et les outils de consultation et de concertation sont validés par les parties prenantes.</p>	<p>Les consultations sont culturellement unidirectionnelles.</p> <p>Les parties prenantes internes sont consultées et concertées de manière ponctuelle en fonction des besoins, des urgences et des règlements.</p> <p>L'écoute et la rétroaction ne sont pas formalisées.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Les consultations sont unidirectionnelles et parfois bidirectionnelles. Elles prennent plusieurs formes.</p> <p>Les parties prenantes internes sont consultées et concertées de manière périodique en fonction des besoins, des urgences et des règlements.</p> <p>L'écoute et la rétroaction sont formalisées.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Les consultations sont bidirectionnelles.</p> <p>L'organisation ou le service consulte et concerta régulièrement les parties prenantes internes pour les projets importants.</p> <p>Les parties prenantes participent périodiquement au sondage de perception des pratiques de développement durable de l'organisation, des projets importants ou du service.</p> <p>Une évaluation du processus de consultation ou de concertation est assurée périodiquement et le sommaire des résultats est communiqué.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Les consultations sont bidirectionnelles et parfois multidirectionnelles.</p> <p>Un mécanisme transparent et accessible de collecte des plaintes est mis en place. L'organisation ou le service consulte en tout temps les parties prenantes internes pour les projets importants.</p> <p>Les parties prenantes participent de manière systématique aux deux ans au sondage de perception des pratiques de l'organisation, des projets importants ou du service. Une évaluation du processus de consultation et de concertation est assurée régulièrement et les résultats détaillés sont communiqués.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Les consultations sont culturellement multidirectionnelles. Les parties prenantes participent annuellement au sondage sur les pratiques, les projets importants ou le service.</p> <p>Une évaluation du processus de consultation et de concertation est assurée annuellement et les résultats détaillés sont communiqués. Un plan de reconnaissance souligne les bonnes pratiques de consultation et de concertation.</p> <p>L'organisation influence par ses pratiques son secteur d'activités. Activité qui permet d'orienter et d'augmenter l'énergie individuelle dans un sens collectif. L'implication contribue à une plus grande efficacité et à une plus grande qualité du travail.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	

Tableau 6.6 La grille d'évaluation du niveau et de la qualité du dialogue de gestion avec les niveaux de maturité, de leadership du dialogue, de coopération et de communication avec les sept mécanismes/thématiques de dialogue et de communication (suite)

Niveau de MATURITÉ	1 PEU OU PAS CONCERNÉE	2 RÉACTIVE	3 ACCOMMODANTE	4 PROACTIVE	5 MOBILISATRICE GÉNÉRATRICE	
Niveau de LEADERSHIP	CONFORMISTE	COMPÉTITIF	CHARISMATIQUE COOPÉRATIF	SOLUTIONNEUR COOPÉRATIF	RASSEMBLEUR INTÉGRATEUR	
Niveau de COOPÉRATION	Aucune	Savoir	Savoir, pouvoir	Savoir, pouvoir, vouloir	Charte coproduite	
Niveau de COMMUNICATION	LINÉAIRE	LINÉAIRE	LINÉAIRE À CIRCULAIRE	CIRCULAIRE	INTÉGRÉE TRANSVERSALE, ORCHESTRE	
THÉMATIQUES du dialogue						
<p>E : COLLABORATION COOPÉRATION</p> <p>La collaboration se réfère à un processus par lequel deux ou plusieurs personnes travaillent ensemble pour réaliser un projet ou une tâche avec des objectifs communs et ce, dans une démarche transversale avec des responsabilités partagées.</p> <p>La coopération s'appuie sur l'efficacité du processus de travail, l'addition de travaux individuels et la démarche verticale.</p>	<p>La collaboration est vue comme un processus cyclique : analyse de la situation; codéfinition de l'objectif; coréalisation des actions; coévaluation des résultats.</p> <p>Le fonctionnement de la collaboration repose sur : la communication, la coordination, l'engagement, la réalisation et l'interdépendance.</p> <p>L'interdépendance implique des tâches interreliées, des rôles complémentaires, des buts et des résultats partagés.</p> <p>L'efficacité de la collaboration est mesurée de manière collective et non individuelle selon les critères suivants : l'utilisation et l'échange des ressources ; les coûts (pertes ou gains) ; la viabilité des relations et l'équité des responsabilités ; la réactivité des collaborateurs face aux problèmes et aux opportunités.</p>	<p>La pratique de collaboration est mise en place de manière ponctuelle, sans processus et sans mode de fonctionnement.</p>	<p>La pratique de collaboration est périodique avec un processus limité et un mode de fonctionnement de base.</p> <p>L'efficacité de la collaboration n'est pas évaluée.</p>	<p>La pratique de collaboration est régulière avec un processus clair et un mode de fonctionnement efficace.</p> <p>L'organisation a élaboré une politique de collaboration avec les parties prenantes internes.</p> <p>L'efficacité de la collaboration est évaluée périodiquement selon les besoins.</p>	<p>La pratique de collaboration est systématique et elle fait partie de la culture de travail.</p> <p>L'efficacité de la collaboration est évaluée annuellement selon les projets importants.</p> <p>Les parties prenantes ont mis en place un cadre formel avec des règles de fonctionnement propres et un calendrier.</p>	<p>La pratique de collaboration est transversale, systématique et les retombées sont mesurées et communiquées sur la base d'un plan d'engagement des parties prenantes.</p> <p>Un plan de reconnaissance souligne les bonnes pratiques des équipes.</p> <p>Le cadre de concertation est périodiquement évalué par les tiers.</p> <p>L'organisation influence par ses pratiques.</p> <p>La participation et la collaboration permettent aux salariés d'être responsabilisés même jusqu'au niveau des décisions qui concernent l'organisation.</p> <p>Posture organisationnelle tournée vers la résolution de problèmes et vers une meilleure compréhension des objectifs et des obstacles à surmonter.</p>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tableau 6.6 La grille d'évaluation du niveau et de la qualité du dialogue de gestion avec les niveaux de maturité, de leadership du dialogue, de coopération et de communication avec les sept mécanismes/thématiques de dialogue et de communication (suite)

Niveau de MATURITÉ	1 PEU OU PAS CONCERNÉE	2 RÉACTIVE	3 ACCOMMODANTE	4 PROACTIVE	5 MOBILISATRICE GÉNÉRATRICE	
Niveau de LEADERSHIP	CONFORMISTE	COMPÉTITIF	CHARISMATIQUE COOPÉRATIF	SOLUTIONNEUR COOPÉRATIF	RASSEMBLEUR INTÉGRATEUR	
Niveau de COOPÉRATION	Aucune	Savoir	Savoir, pouvoir	Savoir, pouvoir, vouloir	Charte coproduite	
Niveau de COMMUNICATION	LINÉAIRE	LINÉAIRE	LINÉAIRE À CIRCULAIRE	CIRCULAIRE	INTÉGRÉE TRANSVERSALE, ORCHESTRE	
THÉMATIQUES du dialogue						
F : CODÉCISION La codécision est une prise de décision commune à plusieurs personnes. La responsabilité des décisions peut être partagée entre la direction et les employés et, selon le cas, avec les parties prenantes externes.	La codécision est possible sur la base du partage de l'information et de la compréhension du processus de codécision. La codécision est associée principalement aux décisions sociales et culturelles et rarement aux décisions environnementales et économiques.	La codécision est ponctuelle et non formelle. Le processus de codécision n'existe pas.	La codécision est périodique avec un processus limité et un mode de fonctionnement de base.	Le mode de codécision est arrêté de commun accord avec l'ensemble des parties prenantes conformément aux us et coutumes en vigueur. La pratique de codécision est régulière avec un processus clair et un mode de fonctionnement efficace. L'organisation a élaboré un cadre de pratiques de codécision avec les parties prenantes internes. L'efficacité de la codécision est évaluée périodiquement selon les besoins.	La pratique de codécision est systématique et elle fait partie de la culture de travail. L'efficacité et le mode de codécision sont évalués annuellement selon les projets importants et le contexte. Posture organisationnelle tournée vers un intérêt collectif (fédération). Elle est source de cohérence culturelle indispensable au bon fonctionnement de l'organisation.	La pratique de codécision est systématique et elle se réalise avec des parties prenantes internes et externes. La pratique de codécision est transversale et les retombées sont mesurées et communiquées. Un plan de reconnaissance souligne les bonnes pratiques. L'organisation influence par ses pratiques son secteur d'activités.
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tableau 6.6 La grille d'évaluation du niveau et de la qualité du dialogue de gestion avec les niveaux de maturité, de leadership du dialogue, de coopération et de communication avec les sept mécanismes/thématiques de dialogue et de communication (suite)

Niveau de MATURITÉ	1	2	3	4	5	
	PEU OU PAS CONCERNÉE	RÉACTIVE	ACCOMMODANTE	PROACTIVE	MOBILISATRICE GÉNÉRATRICE	
Niveau de LEADERSHIP	CONFORMISTE	COMPÉTITIF	CHARISMATIQUE COOPÉRATIF	SOLUTIONNEUR COOPÉRATIF	RASSEMBLEUR INTÉGRATEUR	
Niveau de COOPÉRATION	Aucune	Savoir	Savoir, pouvoir	Savoir, pouvoir, vouloir	Charte coproduite	
Niveau de COMMUNICATION	LINÉAIRE	LINÉAIRE	LINÉAIRE À CIRCULAIRE	CIRCULAIRE	INTÉGRÉE TRANSVERSALE, ORCHESTRE	
THÉMATIQUES du dialogue						
<p>G :</p> <p>GESTION TRANSVERSALE DU RISQUE</p> <p>Les risques auxquels sont confrontées les organisations peuvent avoir des conséquences en terme de performance économique et de réputation, mais également en terme environnemental, social et culturel. La gestion du risque aide à obtenir les résultats visés par les parties prenantes dans un contexte d'incertitudes multiples.</p>	<p>La gestion transversale permet de gérer les risques, d'anticiper les divergences, d'identifier les résistances possibles, de faciliter la coopération entre les différents métiers et les différentes cultures, de renforcer les capacités d'influence et, finalement, de créer une relation de confiance au sein d'une équipe collaborative ou transversale et d'une communauté apprenante avec les parties prenantes externes.</p>	<p>Les informations sont communiquées aux membres de la direction et aux gestionnaires de manière ponctuelle, selon les situations.</p>	<p>Les informations sont communiquées aux membres de la direction et aux gestionnaires de manière régulière.</p> <p>Le partage et la synchronisation de l'information au sein de l'équipe sont assurés.</p> <p>Les informations relatives à un risque potentiel sont partagées à la direction. Le traitement de la gestion du risque dans les actions est mis en place.</p>	<p>Un registre d'identification, de cartographie et d'évaluation des risques est mis en place.</p> <p>Les informations sont communiquées aux membres de la direction et aux gestionnaires de manière systématique.</p> <p>Une démarche de partage et de synchronisation de l'information dans les directions avec la participation des gestionnaires et des employés est réalisée.</p> <p>Les informations relatives à un risque potentiel sont communiquées à la direction.</p>	<p>Une culture de synchronisation de l'information est ancrée dans l'organisation pour une approche globale de gestion et de communication descendante, ascendante et transversale.</p> <p>Les risques sont cartographiés à tous les échelons de l'organisation et réévalués périodiquement.</p>	<p>Une culture de dialogue de gestion transversale est implantée et évaluée annuellement.</p> <p>Les compétences de dialogue de gestion transversale et de gouvernance sont développées.</p> <p>Les parties prenantes impliquées dans la gestion des risques sont régulièrement informées et formées.</p>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

6.6 Les forces et les limites de l'outil

Malgré les limites d'un tel exercice, cette recherche permet de confirmer la pertinence de développer un outil d'évaluation du niveau et de la qualité du dialogue de gestion. Le sujet abordé a permis de mieux comprendre le contexte des pratiques de dialogue du secteur minier. La grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue est un outil utile qui semble répondre aux besoins et aux attentes des treize experts sollicités. C'est pour eux un outil qui permet de décrire en détail les thématiques de communication et de préciser les niveaux de progression souhaités par les parties prenantes. C'est pour eux une belle avancée.

L'outil aurait avantage à être validé auprès d'un plus grand nombre de participants et à inclure un guide de sensibilisation au dialogue de gestion.

L'exercice a confirmé le besoin de définir le niveau et la qualité du dialogue. Les chercheurs qui se penchent sur le leadership et la communication pourront approfondir le sujet et évaluer la pertinence de poursuivre ou non dans cette voie d'autoévaluation du dialogue de gestion.

Au final, l'outil vient compléter le vide d'informations sur le thème de la communication et du dialogue de gestion pour tous les dirigeants, les gestionnaires, les animateurs de dialogue et les responsables des services des communications. De plus, l'outil comble un second vide sur l'évaluation des enjeux et des pratiques de communication en référence à la norme BNQ 21000. Cet outil qui s'inspire de la démarche progressive du BNQ 21000 vient enrichir les grilles d'autoévaluation des pratiques managériales de la RSO-DD.

7. RECOMMANDATIONS

Aujourd'hui, l'innovation, l'efficacité et la productivité passent par une gouvernance partagée et une gestion collaborative (Jacob et Poitras, 2015). Le dialogue de gestion est vu comme moyen pour encourager ces initiatives et faciliter la participation de manière éthique. Ce chapitre présente des recommandations aux dirigeants, aux gestionnaires, aux responsables des services des communications et au secteur minier en général. Celles-ci sont issues de la littérature, des discussions avec les experts sollicités et des expériences professionnelles de la RSO-DD de l'auteure de l'essai.

7.1 Recommandations pour les dirigeants des organisations

Une direction a l'opportunité de créer en collaboration avec ses parties prenantes une charte du dialogue de gestion pour y inscrire tous les principes de fonctionnement. Cette charte se veut le point d'ancrage que la direction porte comme une politique. De plus, celle-ci peut prendre la décision de dédier une ressource spécialisée en animation de dialogue de gestion ce qui implique que le responsable en charge a un mandat clair et reconnu par les parties prenantes; que les moyens financiers et techniques permettent à l'animateur de gérer de manière optimale le dialogue, la communication et le risque associé aux projets. La direction peut encourager la création d'un comité de pilotage avec l'appui de l'animateur, mais aurait avantage à laisser aux membres du comité de pilotage le soin d'identifier les ressources nécessaires.

Dans une perspective d'amélioration continue, la direction appuie le comité de pilotage aux différents cycles de réalisation des projets : planifier, exécuter, évaluer, améliorer, rendre compte.

Les principes d'organisation du dialogue de gestion et le rôle des différents acteurs dont la direction devrait tenir compte dans sa planification sont les suivants :

- Tenir compte des principes de base : préciser la fréquence du dialogue, confirmer le niveau et la qualité du dialogue souhaité selon le projet, prendre en compte les risques et les enjeux, identifier les indicateurs de performance en référence au niveau et à la qualité du dialogue, rendre compte des bonnes pratiques et des besoins de corrections;
- Tenir compte du rôle des différents acteurs du dialogue de gestion : confirmer le rôle des parties prenantes en fonction du niveau et de la qualité du dialogue visés, assurer la mise en œuvre du plan de dialogue de gestion dans une perspective d'amélioration continue, faire connaître la vision et les bénéfices du dialogue de gestion, reconnaître les initiatives et les progrès;
- Prendre des mesures concrètes de convergence des dialogues de gestion entre projets majeurs et en tirer des apprentissages pour une meilleure gestion du risque;
- Harmoniser le dialogue transversal dans l'organisation et les projets majeurs, alléger les procédures transversales en référence aux différents projets, communiquer les leçons apprises;

- Développer une culture de dialogue de gestion avec l'appui des parties prenantes;
- Développer et mieux organiser le contrôle du dialogue de gestion : donner les moyens à l'animateur du dialogue de gestion d'animer et de mesurer les pratiques du dialogue de gestion et voire, d'analyser la performance des services sur ce dialogue ascendant, descendant et transversal.

7.2 Recommandations pour les gestionnaires

La démarche descendante et ascendante, voire transversale, du dialogue de gestion est facilitée par les gestionnaires, leurs équipes et les parties prenantes concernées par le projet. La complicité entre les gestionnaires de projets et l'animateur du dialogue de gestion est essentielle. Cette complicité se développe à partir du partage des valeurs et de la définition du niveau et de la qualité du dialogue nécessaire pour réaliser le projet. Cette démarche s'inscrit à travers un cycle inspiré des principes de la qualité (roue de Deming) et de l'amélioration continue. La figure 7.1 présente le sommaire des cinq principes proposés au secteur minier (Simard, 2015a).

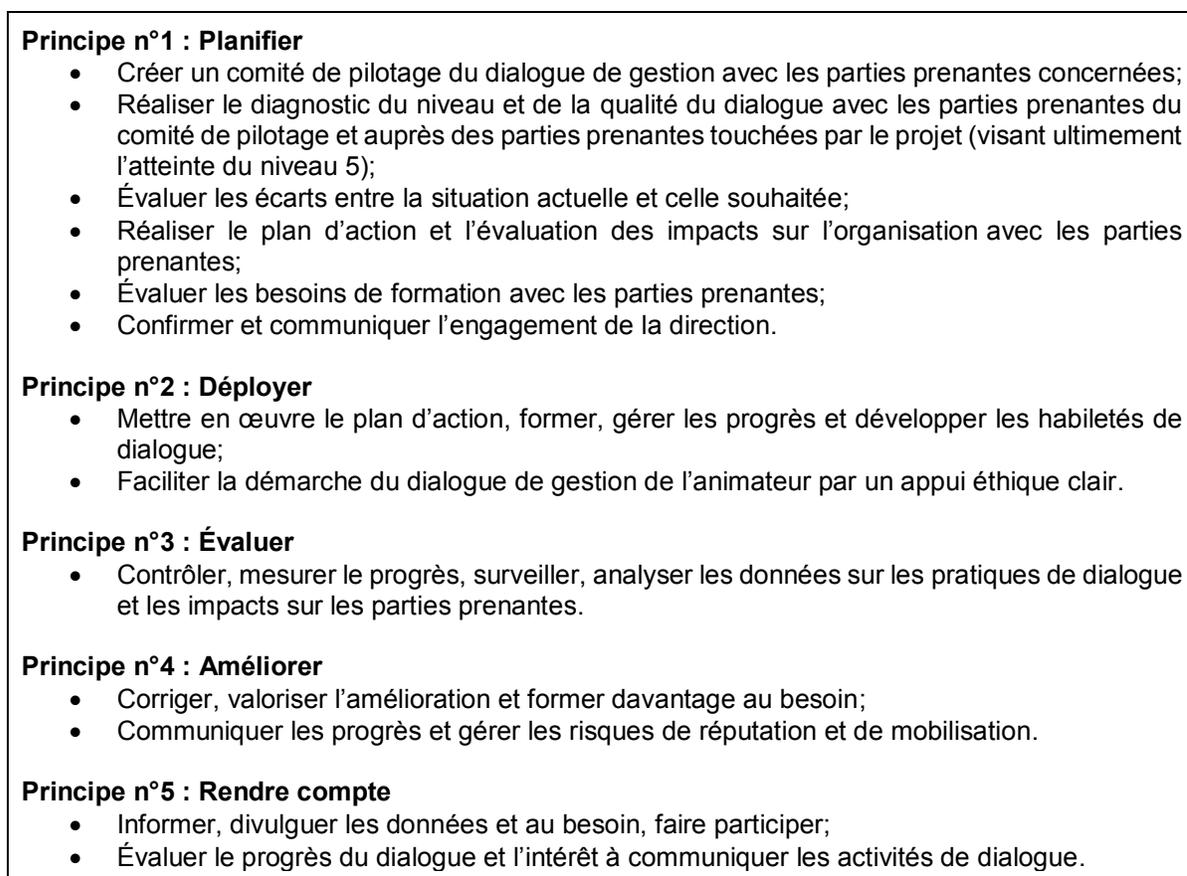


Figure 7.1 Les cinq principes proposés au secteur minier dans le cadre des Tables de concertation du secteur minier en Afrique de l'Ouest (tiré de : Simard, 2015a)

7.3 Recommandations pour les professionnels en communication

La pression auprès des communicateurs pour réviser leurs pratiques et participer au développement durable est grandissante. L'innovation en communication se développe avec les professionnels de la communication, de l'environnement, de la responsabilité sociétale et les parties prenantes touchées par les projets (Simard, 2015a).

Le prérequis pour assurer le plein déploiement du dialogue de gestion est l'appui incontestable du service des communications. Et l'animateur du dialogue de gestion est invité à travailler en étroite collaboration avec la direction des communications afin de partager la vision de mobilisation, les enjeux associés aux risques communicationnels et de réputation, et les moyens nécessaires pour développer une culture du dialogue descendante, ascendante et transversale. La question stratégique du dialogue est élaborée par l'animateur du dialogue de gestion avec ses parties prenantes et non par le service des communications.

Un représentant du service des communications peut joindre le comité de pilotage à titre de partie prenante et participer à la définition du niveau et de la qualité du dialogue nécessaires pour atteindre les objectifs du projet. Le responsable de l'animation du dialogue de gestion se rapporte directement à la direction du service responsable du projet.

La démarche du dialogue de gestion comprend des objectifs, des stratégies et des actions. Elle est documentée. Elle permet de fournir les contenus qualitatifs et quantitatifs nécessaires pour rendre compte et communiquer les progrès et les éléments d'amélioration souhaités par les parties prenantes. La relation entre l'animateur du dialogue de gestion et le service des communications est importante et elle peut faire la différence entre le succès ou l'échec d'un projet.

Le changement de paradigme dans le domaine de la communication de la RSO-DD consiste à passer d'un public cible, traditionnellement pensé pour « parler à (Segers), vendre à, convaincre auprès de » à l'individu pour « parler avec, agir avec, changer avec, atteindre avec, améliorer avec » et progresser avec le leadership du « partagé ou du nous » dans une perspective de faire mieux ensemble.

7.4 Recommandations pour le secteur minier en général

Les implications constantes et progressives des organisations des sociétés minières pour une plus grande transparence ont permis depuis les quinze dernières années de raffiner la démarche de dialogue avec les parties prenantes. Le fait d'ouvrir le dialogue aux parties prenantes, les questionnements sur les activités minières permettent de passer plus facilement d'un mode d'évaluation centré sur les résultats à un mode centré sur les processus permettant ainsi de revoir en profondeur le fonctionnement, donc les éléments clés à corriger.

Le parcours des dernières années dans la reddition de compte a permis aussi de constater certains progrès, mais surtout d'arrimer davantage les attentes et les intérêts des parties prenantes tôt dans le processus de développement des projets pour une acceptabilité sociale tout au long des opérations, jusqu'à la fermeture des sites miniers.

Tous les référentiels miniers spécifient les responsabilités de transparence et de dialogue des organisations du secteur minier. Toutefois, les référentiels ne décrivent pas en profondeur ce qu'est un niveau et une qualité de dialogue. Et les parties prenantes des communautés touchées par les activités minières se sentent exclues du processus et manifestent comme d'autres parties prenantes leur mécontentement sur la communication descendante des organisations du secteur minier.

L'outil proposé prend la forme d'un cadre clair pour amorcer un dialogue et définir avec les parties prenantes les niveaux du leadership et de coopération souhaités et le niveau et la qualité du dialogue attendus. L'écart entre une culture de communication conformiste, compétitive ou charismatique de certaines organisations du secteur minier et une communication de niveau orchestre souhaitée fort probablement par la majorité des parties prenantes, est définitivement majeur. Une étude pour confirmer le niveau et la qualité du dialogue de l'ensemble des organisations du secteur minier canadien et les attentes de leurs parties prenantes sur le niveau des pratiques souhaité serait intéressante à réaliser.

L'esprit dans lequel le dialogue s'anime est définitivement la clé de voûte de la responsabilité sociétale. Cet esprit a avantage à être partagé à tous les niveaux et en tout temps, avec les organisations du secteur minier et les parties prenantes, afin de bâtir une relation de confiance durable tant recherchée.

CONCLUSION

Cette étude a permis de constater dans la première partie de cet essai, que le domaine de la communication est pratiqué de manière traditionnelle et que les organisations qui quittent les pratiques mécaniques pour une démarche managériale organique et collaborative n'ont pas aujourd'hui les outils nécessaires pour progresser adéquatement à travers les enjeux de la communication. Il est clair que la communication est un élément fondamental de régulation des relations de l'organisation avec ses publics internes et externes (Miège, 1996). Elle est encore aujourd'hui une préoccupation première des dirigeants. Elle prend place désormais dans le rang des orientations stratégiques. On dira même que la communication est au cœur du management (Détrie et Meslin-Broyez, 1995).

C'est dans cette perspective de gestion du risque de la communication et de la performance dans les organisations, que l'objectif principal de cet essai a été de proposer un outil d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue de gestion et de formuler des recommandations aux dirigeants, aux gestionnaires, aux animateurs de dialogue et aux responsables des services des communications. Cet exercice avait pour but aussi d'améliorer la compréhension que pourraient avoir les parties prenantes sur les activités de communication et de dialogue et de faciliter l'identification de leurs attentes et de leurs besoins sur les niveaux de pratiques recherchés.

Cet exercice a été soutenu par une recherche documentaire sur la communication interne et le dialogue de gestion. Tout au long de cette première partie de l'essai, nous avons tenu compte du contexte minier et des référentiels pertinents afin de trouver une solution à leur problème actuel sur le manque d'outil d'évaluation des pratiques de dialogue de gestion.

La deuxième partie de l'essai visait à répondre aux objectifs initiaux soit de poser un diagnostic sur la compréhension des niveaux de pratiques et de la qualité du dialogue auprès des experts invités, de réaliser des entrevues et des sondages pouvant permettre d'identifier les thématiques et de valider les niveaux de maturité proposés, de développer une grille d'autoévaluation adaptée au dialogue de gestion et de la RSO-DD, d'intégrer la notion de risque du dialogue en RSO-DD, de tester la grille d'analyse auprès de ces mêmes experts, de présenter des recommandations et finalement, de soumettre la version finale de l'outil d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue aux organisations participantes.

La grille d'autoévaluation a été élaborée à partir des meilleurs standards nationaux et internationaux de management de la RSO-DD dont la norme BNQ 21000 et le référentiel sur les parties prenantes d'*AccountAbility* AA1000.

Les discussions auprès des treize experts sollicités, du Québec, de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale, ont permis de confirmer que l'entreprise de demain ne pourra remplir sa mission et atteindre ses objectifs que si elle améliore sa faculté à communiquer, à informer et à faire participer (Peretti, 2016). Une

enquête menée par IBM Global auprès de 1 700 PDG évoluant à l'échelle internationale, a permis de démontrer que le mode de pensée collaboratif serait désormais la première caractéristique recherchée chez les cadres (Jacob et Poitras, 2015).

L'essai a permis d'élaborer un outil susceptible d'appuyer les démarches des organisations en matière de communication et de dialogue avec les parties prenantes. C'est un outil qui a démontré clairement auprès des experts participants les niveaux de maturité des pratiques, du leadership du dialogue, de la coopération et de la communication.

Les experts consultés ont confirmé l'intérêt d'utiliser cet outil avec leurs équipes et souhaitent maintenant avoir accès à un guide d'intégration d'une démarche progressive des meilleures pratiques de dialogue de gestion et de communication. Ils évaluent la possibilité d'évaluer l'intérêt de leurs gestionnaires sur le développement des compétences en dialogue de gestion. Ils voient que ces bonnes pratiques de dialogue de gestion vont permettre aux organisations de faciliter la mobilisation autour d'objectifs communs et par le fait même d'encourager et de soutenir l'innovation managériale, de clarifier les cibles et de se recentrer sur les parties prenantes touchées par les projets, de développer des compréhensions communes des enjeux et des défis et faciliter le processus de rétroaction et de la reddition de compte, de favoriser la coopération et la collaboration à travers des débats justes et éthiques, de faciliter la compréhension des risques et des responsabilités individuelles et communes, de faciliter l'apprentissage de la gestion des risques en T (démarches transversale et verticale) et finalement d'anticiper les risques et leurs impacts (adaptation : Luc, 2010).

Nous avons vu dans cet essai que face aux nouveaux enjeux du management durable et de l'intégration des pratiques de dialogue, la communication « émetteur-récepteur » ne répond plus aux attentes des directions des organisations et des parties prenantes. Les systèmes de gestion environnementale, de la qualité, de la santé et de la sécurité et de la responsabilité sociétale tendent à faire émerger une communication centrée sur les besoins des gens dans un esprit de mise en commun et de partage des responsabilités. Le processus de dialogue de la responsabilité sociétale s'est développé avec les référentiels comme AA1000, la Global Reporting Initiative, ISO 26000, BNQ 21000 et maintenant à travers la révision des normes de la famille ISO, 14001 et 9001 en 2015.

Suivra sous peu le lancement de la norme ISO 45001 sur la protection de la santé et de la sécurité au travail où les questions relatives au dialogue avec les parties prenantes seront importantes et devront être documentées. L'outil d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue pourrait aider les responsables à documenter leur exercice de dialogue et de communication et répondre en toute conformité aux nouvelles exigences normatives de la famille ISO.

En souhaitant que l'exemple de cet outil puisse inspirer de nouvelles études sur une plus grande échelle auprès des organisations et encourager le développement d'outils complémentaires susceptibles de répondre aux nouvelles exigences des pratiques managériales.

Entre temps, l'idée de ce premier outil d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue permet de jeter les bases pour sensibiliser les organisations sur les opportunités de progression en matière de communication et de dialogue et bien sûr, d'outiller l'animateur « orchestre » dans la démarche de gestion du dialogue avec les parties prenantes.

LISTE DES RÉFÉRENCES

- Assens, C. et Bouchez, J.-P. (2017). Méthodes de gestion des ressources humaines. On a tout essayé, sauf la confiance!. *Gestion*, 42(3), 100-103.
- Association québécoise de vérification environnementale (AQVE). (2008). *Norme sur les principes d'accountability AA1000 - AA1000APS*. Repéré à http://www.aqve.com/sites/default/files/documents/aa1000_normes_principes_accountability_2008.pdf
- Augendre, M. (1997, mars/avril). La communication, un enjeu pour les organisations. Dans *La communication, état des savoirs*. Auxerre, France : Editions Sciences Humaines.
- Bambara, M. I. G. (2012). Présentation du dialogue entre entreprises minières et collectivités locales, dans la région du Sénégal oriental. *17^e Colloque international en évaluation environnementale. L'évaluation environnementale pour une gestion durable des ressources minières, énergétiques et biologiques*. Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec.
- Banque Mondiale. (2009). *Dialogue de gestion et pilotage de la performance. Guide méthodologique*. Repéré à http://www.education.gov.tn/budget/dialogue_gestion.pdf
- Bassiti, L. E. et Ajhoun, R. (2014). Promises and challenges with organization 2.0 paradigm. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(5), 420-428. doi:10.7763/IJTEF.2014.V5.409
- Beseda, H. et Martin, P. (2013, mai). *Les codes miniers en Afrique : la montée d'une « quatrième » génération?*. Rapport de recherche. Institut Nord Sud (INS).
- Biétry, F. (2007). *Les partenaires sociaux : Quelle stratégie syndicale pour quel dialogue social?*. Cormelles-le-Royal, France : Editions Management et Société.
- Booto Ekionea, J.-P., Bernard, P. et Plaisent, M. (2011). Consensus par la méthode Delphi sur les concepts clés des capacités organisationnelles spécifiques de la gestion des connaissances. *Association pour la recherche qualitative. Recherches qualitatives*, 29(3), 168-192.
- Buber, M. (1923). *I and Thou*. Charles Scribner's Sons (NY).
- Bureau de normalisation du Québec (BNQ). (2012). *Développement durable – Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations*. (numéro de rapport : 9700-021/2011). Québec, Québec.
- Cabin, P. (1998). Communication et organisation. Dans P. Cabin (dir.), *La communication : états des savoirs*. Auxerre, France : Editions des Sciences humaines.
- Cadieux, J. et Dion, M. (2012). *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive, en appui à la norme BNQ 21000*. Sherbrooke, Québec : Éditions FIDES.
- Caron M. J., Conraud, T. (2009). Guide pratique de l'acceptabilité sociale : pistes de réflexion et d'action : Éditions DPRM.
- Carayannis, E. G. et Campbell, D. F. J. (2010) Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other? A proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ecology. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 1(1), 29.
- Cho, C. H. et Patten, D. M. (2008). Did the CAO get it right? Another look at corporate environmental disclosure?. *Social and Environmental Accountability Journal*, 28(1), 21-32.

- Collerette, P., Lauzier, M. et Schneider, R. (2013). *Le pilotage du changement* (2^e éd.). Québec, Québec : Presses de l'université du Québec.
- Corbalan J.A. (1999). *Repenser la communication interne*. In: Communication et langages, n°120, 2^eme trimestre 1999. Dossier : La communication des organisations. pp. 27-40. doi : 10.3406/colan.1999.2924 http://www.persee.fr/doc/colan_0336-1500_1999_num_120_1_2924
- D'Amours, I., Labranche, S. et Poirier, D. (2013). Analyse des besoins en matière d'information sur les activités minières. *Conférence régionale des élus de l'Abitibi-Témiscamingue*. TACT ressources, La Sarre, Québec. Repéré à http://www.conferenceregionale.ca/documents/publications/rapport_analyse_besoins_informations_activites_minieres_mai2013.pdf
- Dabo, I. (2015). Cadres de dialogue et de concertation - le cas de Sabodala Gold Operations – Teranga. *Liaison Énergie-Francophonie de l'IFDD*, 99, 85-86.
- Détrie, P. et Meslin-Broyez, C. (1995). *La communication interne au service du management*. Éditions Liaisons.
- Détrie, P. et Broyez, C. (2001). *La communication interne au service du management* (2^e éd.). Éditions Liaisons.
- Duchamp, D. et Koehl, J. (2008). L'éthique de la discussion au service de la performance organisationnelle. Pour l'avènement de la compétence délibérative dans le profil managérial. *Revue internationale de psychosociologie*, XIV(34), 189-206. doi: 10.3917/rips.034.0189
- Finegan, J. E. (2000). *The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169.
- Floris, B. (1996). *La communication managériale. La modernisation symbolique des entreprises*. Grenoble, France : Presses universitaires de Grenoble.
- Gabin, P. et Dortier, J.-F. (2008). *La communication. État des savoirs* (3^e éd.). Paris, France : Éditions Sciences humaines.
- Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD). (2015). La RSE pour un développement minier durable en Afrique de l'Ouest. *Liaison Énergie-Francophonie de l'IFDD*, 99.
- Jacob, R. (2017). Collaborer, innover et changer face à la complexité du monde des affaires. *Gestion*, 42(2), 102-105.
- Jacob, R. et Poitras, J. (2015). Dossier la collaboration – travailler en mode collaboratif : pour aller plus loin. *Gestion*, 40(3), 54-59.
- Kochetygova, J. et Belyakov, A. (2014). *An In-Depth Study on Sustainability Transparency Practices Around the Globe*. S&P Dow Jones Indices in cooperation with RobecoSAM. Repéré à <http://www.fundsociety.com/sites/default/files/news/downloads/research-an-in-depth-study-on-sustainability-transparency-practices-arou.pdf>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning : Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P. et Sillanpaa, M. (2005). *The Stakeholder Engagement Manual Volume 2: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement*. AccountAbility, United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates.

- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.
- Le Boterf, G. (2013). *Travailler en réseau et en partenariat : Comment en faire une compétence collective* (3^e éd.). Paris, France : Eyrolles.
- Luc, E. (2010). *Le leadership partagé*. Montréal, Québec : Presse de l'Université de Montréal.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. et Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. et Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Michon, C. (1994). Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer. *Communication et organisation*, 5. Repéré à <http://communicationorganisation.revues.org/1713>. doi: 10.4000/communicationorganisation.1713
- Michon, C. et Stern, P. (1985). *La dynamisation sociale*. Paris, France : Les éditions d'organisation.
- Morgan, G. (1989). *Images de l'organisation*. Québec : Les Presses de l'Université de Laval.
- Morin, E. (1990). *Science avec conscience* (2^e éd., p. 176-177). Paris, France : Fayard.
- Organisation internationale de normalisation (ISO). (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*.
- Pauchant, T. (2015). *Les cercles de dialogue : pour des transformations performantes et éthiques*. Montréal, Québec. Repéré à <http://www.oce.uqam.ca/wordpress/wp-content/uploads/2016/06/Cercle-Dialogue-Guide.pdf>
- Petit, F. (1988). *Introduction à la psychosociologie des organisations*. Toulouse, France : Privat.
- Porter, M. E. et Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, January/February, 63-70.
- Pruitt, B. et Thomas, P. (2007). *Le dialogue démocratique – un manuel pratique*. Repéré à https://www.oas.org/es/sap/dsdme/pubs/DIAL_%20DEMO_f.pdf
- Samba Diene, R. (2015). Les mécanismes de dialogue et de concertation prévus dans les dispositifs réglementaires et institutionnels au Sénégal. *Liaison Énergie-Francophonie de l'IFDD*, 99, 80-81.
- Segers, I. (2016). Le triangle du dialogue. *84e Congrès de l'ACFAS. Colloque 634 - Opérationnalisation du développement durable : quel rôle pour l'analyse systémique de durabilité?*. Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec. Repéré à http://ecoconseil.uqac.ca/wp-content/uploads/2016/05/ACFAS_IanSeges2016.pdf
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline - The Art And Practice Of The Learning Organization*. Ann Arbor, MI : Université du Michigan.
- Simard, L., (2015a). Les défis de qualité dans l'engagement de rendre compte. Bilan de l'Atelier francophone de concertation régionale sur la RSE dans les industries extractives en Afrique de l'Ouest, Dakar, Sénégal, 22-23 septembre 2014. *Liaison Énergie-Francophonie de l'IFDD*, 99, 60-62.

- Simard, L., (2015b). Le référentiel BNQ 21000 : vers une culture RSE du secteur minier au Québec. Bilan de l'Atelier francophone de concertation régionale sur la RSE dans les industries extractives en Afrique de l'Ouest, Dakar, Sénégal, 22-23 septembre 2014. *Liaison Énergie-Francophonie de l'IFDD*, 99, 87-90.
- Simard, L. et Sylla, M. (2015). Bilan de l'Atelier francophone de concertation régionale sur la RSE dans les industries extractives en Afrique de l'Ouest, Dakar, Sénégal, 22-23 septembre 2014. *Liaison Énergie-Francophonie de l'IFDD*, 99, 92-94.
- St-Hilaire, F. (2005). *Les problèmes de communication en entreprise : information ou relation?* (Mémoire de maîtrise). Université Laval, Québec, Québec.
- Tremblay, S. (2011). « Développement durable et communication : vers un espace ouvert fondé sur la participation citoyenne, l'éthique du dialogue et l'interinfluence », mention de Grunig et Hunt (1984), *Télescope*, vol. 17, n° 2, p. 239-255.
- Villeneuve, C., Riffon, O. et Tremblay, D. (2014). *35 questions pour une réflexion plus large sur le développement durable : grille d'analyse de la Chaire en éco-conseil*. Chicoutimi, Québec : Université du Québec à Chicoutimi, Département des sciences fondamentales.
- Winkin, Y. (2010). Communication. *Encyclopædia Universalis*. Repéré à <http://www.universalis.fr/encyclopedie/communication/>

BIBLIOGRAPHIE

- Ademe. (2011). *La concertation en environnement*. Repéré à http://www.territoires-climat.ademe.fr/sites/default/files/La_concertation_en_environnement.pdf
- Aktouf, O. (1986). La parole dans la vie de l'entreprise : faits et méfaits. *Gestion*, 11(4), 31-37.
- Aravis. (2007). *Mutations et dialogue social*. Repéré à http://auvergnerhonealpes.aract.fr/wp-content/uploads/2012/03/Mutations_DialogueSocial.pdf
- Arnaud, N. (2011). Du monologue au dialogue. Étude de la transformation communicationnelle d'une organisation. *Revue française de gestion*, 210, 15-31.
- Association canadienne de normalisation. (2010). *Management du risque - Principes et lignes directrices*.
- Association minière du Canada. (2004) *Vers le développement minier durable*. Repéré à <http://mining.ca/fr/vers-le-d%C3%A9veloppement-minier-durable>
- Aumais, N., Laflamme, S. et Venne, C. (2012). *Les leviers qui favorisent la collaboration inter-équipes* (Synthèse de recherche). Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec. Repéré à https://www.usherbrooke.ca/gef/fileadmin/sites/gef/documents/synthese_projets_recherche/2012_-_Collaboration_inter-equipes-rapport.pdf
- Baron, L. (2015). Éloge de la flexibilité des leaders. *Gestion*, 40(3), 28-31.
- Beuret, J.-E. (2012). Mieux définir la concertation : du pourquoi au comment. *Négociations*, 17, 81-86. doi: 10.3917/neg.017.0081
- Bourgoin, A., Marchessaux, F. et Johnson, K. J. (2017). Dialogue exécutif : vos stratégies sont-ils perdus entre politique et tactique?. *Gestion*, 42(1), 26-31.
- Burchell, J. et Cook, J. (2006). It's good to talk? Examining attitudes towards corporate social responsibility dialogue and engagement processes. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 154-170.
- Calori, R. (2003). Philosophie et développement organisationnel : Dialectique, agir communicationnel, délibération et dialogue. *Revue française de gestion*, 142, 13-41.
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2007) *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris, France: Édition La Découverte.
- Capron, M. et Quairel, F. (2009). Le rapportage développement durable : entre reddition et communication, entre volontariat et obligation. *Revue de l'Organisation Responsable*, 2, 19-29.
- Casalegno, F. (2005). *Mémoire quotidienne. Communautés et communication à l'ère des réseaux*. Montréal, Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Cazal, D. (2011, juin). RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat. *Revue de la régulation* 9|1er semestre / Spring 2011. Repéré le 07 août 2017 à <http://regulation.revues.org/9173>
- Chêne, A.-C. (2014). L'essentiel des pratiques organisationnelles innovantes. Synthèse réalisée à partir de F. Laloux (2014).
- Club des gestionnaires. (2006). *Projet de rapport du groupe de travail « Le dialogue de gestion »*. Repéré à https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publicque/files/documents/performance/contr%C3%B4le_gestion/performance_et_CG/evaluation_de_la_performance/14_rapport_club_des_gestionnaires_dialogue_gestion.pdf

- Comité 21. (2015). *Guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes. Un guide d'appui aux principes directeurs, pour les opérations, co-construit par les acteurs et praticiens du dialogue*. Repéré à [http://www.comite21.org/docs/dialogue-pp/guide-methodologique-pour-un-dialogue-constructif-avec-les-parties-prenantes-\(1\).pdf](http://www.comite21.org/docs/dialogue-pp/guide-methodologique-pour-un-dialogue-constructif-avec-les-parties-prenantes-(1).pdf)
- Comité 21. (2012, 7 mars). *De quelle façon engager un dialogue et comment le déployer en interne?*. Repéré à <http://www.comite21.org/docs/economie/axes-de-travail/concertations/rdvs-dialogue-n3/fiche-repere-dialogue-n3.pdf>
- Commission de coopération environnementale (CCE). (s. d.). *Divulgence de l'information environnementale dans les états financiers : bilan et recommandations*. Repéré à <http://www3.cec.org/islandora/fr/item/1956-environmental-disclosure-in-financial-reporting-fr.pdf>
- Conseil Patronal de l'Environnement du Québec (CPEQ). (2012). *Guide de bonnes pratiques afin de favoriser l'acceptabilité sociale des projets*. Montréal, Québec. Repéré à <https://www.cpeq.org/files/>
- Coullet-Demaizière, C. (2012). *ISO 26000 en action : Résultats et retours d'expérience*. Paris, France : Éditions Afnor.
- Crane, A. et Livesey, S. (2003). Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue. Dans J. Andriof, S. Waddock, S. Rahman et B. Husted (dir.), *Unfolding stakeholder thinking 2: relationships, communication, reporting and performance* (p.39-52). Sheffield : Greenleaf.
- D'Almeida, N. et Libaert, T. (2000). *La communication interne de l'entreprise*. Paris, France: Dunod.
- De La Broise, P. et Lamarche, T. (dir.) (2006). *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises?*. Paris, France: Éditions du Septentrion.
- Deegan, C. et Gordon, B. (1996). A study of environmental disclosure practices of Australian corporations. *Accounting and Business Research*, 26(3), 187-199.
- Detchessahar, M. (2003). L'avènement de l'entreprise communicationnelle. *Revue française de gestion*, 142, 65-84. doi: 10.3166/rfg.142.65-84
- Dion, M. et Wolff, D. (2008). *Le développement durable, Théories et applications au management*. Malakoff, France : Éditions Dunod.
- Doucet, C. et Boutin, M. (2016). Passer d'expert à gestionnaire : cinq nouvelles expertises à développer. *Gestion*. Repéré à <http://www.revuegestion.ca/agir/passer-dexpert-a-gestionnaire-cinq-nouvelles-expertises-a-developper/>
- Dutermé, C. (2002). *La communication interne en entreprise : l'Approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*. Paris, France : Éditions De Boeck Supérieur.
- ÉEM. (2015). *ISO 14001:2015 FDIS – Livre blanc d'ÉEM*. Repéré à <https://www.eem.ca/fr/2015/07/15/iso-14001-2015-fdis-livre-blanc-deem/>
- Étude HEC/Clevoor (2011). RSE et management durable, le rôle de la fonction RH.
- Francoeur, C. (2016). *Gouvernance et responsabilité sociale, qu'est-ce que ça change?*. HEC Montréal, Montréal, Québec.
- Frigon, M. (2008). *Mirages d'un Eldorado*. Montréal, Québec : Diffusion Multi-Monde.

- Gendron, C., Vaillancourt, J.-G. et Audet, R. (2010). *Développement durable et responsabilité sociale : De la mobilisation à l'institutionnalisation*. Presses Internationales Polytechnique.
- Global Reporting Initiative. (s. d.). Repéré à <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
- Gordon, T. (2005). *Leaders efficaces : L'efficacité par la collaboration*, traduit de l'américain par J. Lalanne et A.-M. Rouffaud. Montréal, Québec : Les Éditions de l'Homme.
- Grenon, S. (2015). *ISO 14001:2015 – Les impacts de la révision sur une entreprise québécoise* (Essai de maîtrise). Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec.
- Hellregel, D. et Slocum, J. W. (2006). *Management des organisations*. Paris, France : Éditions De Boeck Supérieur.
- Iacolare, V. et Lorek, F. (2011). *Intégrer le système de management de l'entreprise*. Paris, France : Éditions Afnor.
- International Finance Corporation (IFC). (2007). *Dialogue avec les Parties Prenantes : Le Manuel des bonnes pratiques pour les entreprises réalisant des affaires sur les marchés en développement*. Washington, DC. Repéré à http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/528c708048855c1e8b1cdb6a6515bb18/IFC_StakeholderEngagement_French.pdf?MOD=AJPERES
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together. A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life*. New York, NY: DoubledayCurrency.
- Jacob, R. (2015). Différents contextes, différentes pratiques, La mise en œuvre de la collaboration organisationnelle. *Gestion*, 40(3), 72-77.
- Joing, J.-L. (2009). *Auditer l'éthique et la qualité, pour un développement durable*. Paris, France : Éditions Afnor.
- L'Espérance, P. (2015). *Aperçu des changements dans ISO 9001:2015*. Présenté par le Fonds de solidarité FTQ. Repéré à https://www.qualite.qc.ca/uploads/files/aperçu-des-changements-dans-iso-9001-2015_vf_cca_03112016.pdf
- Lamine, M. et Bambara, M. (2011). *L'ancrage territorial des entreprises dans le cadre de la RSE : étude du dialogue entre entreprises et collectivités locales au Sénégal*. Repéré à http://www.rsesenegal.com/pdf/Etude_RSE_senegal_Dialogue_Entreprise_Collectivite_locale.pdf
- Laville, E. (2006). *L'entreprise verte : le développement durable change l'entreprise pour changer le monde* (2^e ed.). Paris, France: Village Mondial.
- Le Geoff, J.-P. (2003). *Les illusions du management, pour le retour du bon sens*. Paris, France : Éditions La Découverte Poche/Essais no PES.
- Lehman, V. (2005). *La communication et la gestion de projet : une équation à réinventer*. HEC Montréal, Montréal, Québec. Repéré à <http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/009/lcelgdp.pdf>
- Lemerre, E. (2015). Construire le futur avec le potentiel minier : un défi pour le Nunavik. *Atelier Tukisik*. Institut national de recherche scientifique, Québec, Québec.
- Maxwell, J. C. (2014). *Les 21 lois irréfutables du leadership : Suivez-les et les autres vous suivront*. Paris, France : Éditions GIED.

- Mercier, B. (2014). *Renforcement de la cohésion sociale dans la zone minière artisanale de Rubaya - Évaluation finale*. Search for Common Ground, Washington, DC. Repéré à https://www.sfcg.org/wp-content/uploads/2015/01/20141119_COD715_Rapport-d%C3%A9valuation-finale_MW-17112014docx.pdf
- Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. *X^{ième} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*. Université Laval, Québec, Québec.
- Ministère et l'économie, des finances et de l'emploi (Minefe). (2008). Guide de l'amélioration progressive de la gestion publique locale. *Le Moniteur des travaux publics et du bâtiment*, 5461(3) 43-45. Repéré à http://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files/4_favoriser_le_dialogue_de_gestion.pdf
- Mintzberg, H. (2007, 14 avril). Du leadership au communautéship. *La presse*. Repéré à <http://affaires.lapresse.ca/economie/200901/06/01-675032-du-leadership-au-communauteship.php>
- Morin, M. E. (2015). Collaboration : adopter les comportements attendus, Entre l'empathie et l'affirmation de soi. *Gestion*, 40(3), 60-63.
- Morris, J. et Baddache, F. (2012). *Retour aux fondamentaux : Comment rendre le dialogue avec les parties prenantes porteur de sens pour l'entreprise*. Repéré à http://www.comite21quebec.org/wp-content/uploads/2015/09/bsr-rapport_dialogue_pp-2012.pdf
- Mouvement des entreprises de France (MEDEF). (2013). *CAP vers la RSE, Comment dialoguer avec les parties prenantes*. Repéré à http://www.unimev.fr/files/unimev.fr/public/medef_cap_rse_parties_prenantes_0.pdf
- Normes sur les principes d'AccountAbility AA1000/AA1000APS. (2008). Repéré à <http://www.accountability.org/standards/>
- Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA). (2016). *Baromètre RH2016, Portrait du monde du travail du Québec*. Repéré à http://www.portailrh.org/sondages/barometrerh/barometrerh_2016.aspx
- Organisation internationale de normalisation (ISO). (2015). *ISO 14001*. Repéré à <http://www.iso.org/iso/fr/iso14000>
- Pacte Mondial. (s. d.). Repéré à <https://www.unglobalcompact.org>
- Paveau, M.-A. (2010). La norme dialogique. : Propositions critiques en philosophie du discours. *Semen - Revue de sémio-linguistique des textes et discours*, 29, 127-146. Repéré à <http://semen.revues.org/8793>
- Patenaude, J. (2013). *Le dialogue comme compétence éthique. Stratégies pratiques pour faire avancer le dialogue*. Université de Sherbrooke. Repéré à http://www.comitebioethique.qc.ca/web/document/Bioéthique/CREC_dialogue%20ethique_Patenaude_UQAC_130411.pdf
- Provost-Vanhecke, É. et Sibille, F. (2014). *Osez manager ISO 26000 : Pour manager humain*. Paris, France : Éditions Afnor.
- Raufflet, E. et Mena, D. (2012). Revue de la littérature sur l'intégration du développement durable dans la formation en gestion. *Cahiers de recherche du GRIDD-HEC*, 3. Repéré à http://www.hec.ca/developpement_durable/recherche/Revue-de-la-litterature-sur-lintegration-du-developpement-durable-dans-la-formation-en-gestion.pdf
- Ray, J. L. (2010). *Gérer les risques, Pourquoi? Comment?.* Paris, France : Éditions Afnor.

- Repetto, R. (2004). *Divulgation de données environnementales importantes dans les états financiers des sociétés d'exploitation*. Rapport de la Commission de coopération environnementale.
- République Française, Secrétariat général, Service du pilotage et de l'évolution des services. (2013). *Présentation du déroulement du dialogue de gestion pour 2013*. Repéré à http://www.sup-equip.org/actualite/actu/medde-metl-2013/missions-moyens_18-02-2013/1-presentation-dialogue-gestion_spes_18-02-2013.pdf
- Roux, N. (2006). Dialogue de gestion et performance. *La revue du trésor*, 86(7), 567-571. Repéré à <http://www.gestionfipu.com/GESTIONFIPU.COM/Archives/Suite2006-2007/Juillet2006ROUX.pdf>
- Sanjuan, P. et Lucas, E. (2006). *Le Club des gestionnaires : Projet de rapport du groupe de travail « Le dialogue de gestion »*. Repéré à http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/performance/controle_gestion/performance_et_CG/evaluation_de_la_performance/14_rapport_club_des_gestionnaires_dialogue_gestion.pdf
- Société financière internationale. (2012). *Normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale*. Repéré à https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/38fb14804a58c83480548f8969adcc27/PS_French_2012_Full-Document.pdf?MOD=AJPERES
- Société financière internationale. (s. d.). Repéré à http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Multilingual_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Home_FR
- Walder, A. M. (2012, juillet). La communication interne. La conversation communautaire de l'entreprise, un pas vers l'approche pédagogique de l'apprentissage coopératif?. *Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles*. Paris, France. Repéré à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00867050/document>

ANNEXE 1 - QUESTIONNAIRE 1

Source : Évaluation du niveau des pratiques et des besoins de communication et de dialogue en cours

ÉVALUATION DU NIVEAU DES PRATIQUES ET DES BESOINS DE COMMUNICATION ET DE DIALOGUE EN COURS

Le questionnaire vise à évaluer vos pratiques de dialogue avec les parties prenantes internes et externes. Il vous faudra environ 15 minutes pour y répondre. Nous vous remercions de votre contribution.

1. Votre nom.

2. Pays

3. Connaissez-vous : les parties prenantes de votre service? L'ordre de priorité du dialogue avec celles-ci?

	Oui	Non
Parties prenantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ordre de priorité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Autre (veuillez préciser)

4. Dans votre secteur, avez-vous une ressource dédiée à la gestion et au processus de dialogue des parties prenantes?

- Oui
- Non
- Autre (veuillez préciser)

5. Connaissez-vous les risques associés à un dialogue ou à l'absence de dialogue avec les parties prenantes internes (ex. : employés, employés des sous-traitants, fournisseurs)? Avec les parties prenantes externes (ex. : gouvernements, communautés, groupes d'intérêt (économiques, environnementaux, sociaux)?

	Totalement	En grande partie	En partie	Pas du tout	Ne sais pas
Internes	<input type="radio"/>				
Externes	<input type="radio"/>				

Autre (veuillez préciser)

6. Croyez-vous qu'il est important d'investir du temps pour dialoguer avec les employés?

- Oui
- Non
- Veuillez expliquer votre réponse :

7. Croyez-vous qu'il est important d'investir du temps pour dialoguer avec les parties prenantes externes clés (ex. : communautés locales, groupes d'intérêt)?

- Oui
- Non
- Veuillez expliquer votre réponse :

8. Avez-vous évalué les intérêts et les préoccupations de vos parties prenantes en lien avec les activités de votre secteur?

	Totalement	En grande partie	En partie	Pas du tout	Ne sais pas
Internes	<input type="radio"/>				
Externes	<input type="radio"/>				

Autre (veuillez préciser)

9. Est-ce que les parties prenantes internes de votre secteur participent à vos décisions?

	Oui	Non	Parfois selon le cas
Internes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Externes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Veuillez expliquer votre réponse.

10. Impliquez-vous les parties prenantes affectées dans la surveillance des impacts de vos projets clés?

	Totalement	En grande partie	En partie	Pas du tout	Ne sais pas
Internes	<input type="radio"/>				
Externes	<input type="radio"/>				

Autre (veuillez préciser)

11. Impliquez-vous les parties prenantes affectées dans la surveillance des impacts de vos projets clés?

	Totalement	En grande partie	En partie	Pas du tout	Ne sais pas
Internes	<input type="radio"/>				
Externes	<input type="radio"/>				

Autre (veuillez préciser)

12. Distribuez-vous des comptes rendus sur les performances environnementales, économiques, sociales et culturelles des projets clés de votre organisation ou de votre service aux parties prenantes?

	Totalement	En grande partie	En partie	Pas du tout	Ne sais pas
Internes	<input type="radio"/>				
Externes	<input type="radio"/>				

Autre (veuillez préciser)

13. Connaissez-vous les besoins d'information et de communication des parties prenantes?

	Totalement	En grande partie	En partie	Pas du tout	Ne sais pas
Internes	<input type="radio"/>				
Externes	<input type="radio"/>				

Autre (veuillez préciser)

14. Avez-vous une stratégie d'engagement (communication, formation, actions correctives, dons et commandites, etc.) avec les parties prenantes de votre secteur?

	Totalement	En grande partie	En partie	Pas du tout	Ne sais pas
Internes	<input type="radio"/>				
Externes	<input type="radio"/>				

Autre (veuillez préciser)

15. Les parties prenantes sont-elles consultées et interviennent-elles sur les questions qui les concernent?

	Totalement	En grande partie	En partie	Pas du tout	Ne sais pas
Internes	<input type="radio"/>				
Externes	<input type="radio"/>				

Autre (veuillez préciser)

16. Les employés et les sous-traitants sont-ils informés des plans ou des perspectives de votre service?

	Totalement	En grande partie	En partie	Pas du tout	Ne sais pas
Employés	<input type="radio"/>				
Sous-traitants	<input type="radio"/>				

Autre (veuillez préciser)

17. Est-ce une démarche formelle?

	Totalement	En grande partie	En partie	Pas du tout	Ne sais pas
Internes	<input type="radio"/>				
Externes	<input type="radio"/>				

Autre (veuillez préciser)

18. Les réunions avec les employés se font-elles de manière informelle?

	Totalement	En grande partie	En partie	Pas du tout	Ne sais pas
Internes	<input type="radio"/>				
Externes	<input type="radio"/>				

Autre (veuillez préciser)

19. Les réunions avec les employés se font-elles sur une base régulière?

	Totalement	En grande partie	En partie	Pas du tout	Ne sais pas
Internes	<input type="radio"/>				
Externes	<input type="radio"/>				

Autre (veuillez préciser)

20. Les mécanismes de réponse aux inquiétudes et aux plaintes sont-ils clairs pour vos parties prenantes?

	Totalement	En grande partie	En partie	Pas du tout	Ne sais pas
Employés	<input type="radio"/>				
Sous-traitants	<input type="radio"/>				
Parties prenantes externes	<input type="radio"/>				

Autre (veuillez préciser)

21. Avez-vous dans votre service les compétences et les habiletés nécessaires pour un dialogue de gestion?

- Totalement
 Pas du tout
 En grande partie
 Ne sais pas
 En partie
 Autre (veuillez préciser)

22. Connaissez-vous la perception qu'ont les parties prenantes de la culture de dialogue de votre organisation?

	Totalement	En grande partie	En partie	Pas du tout	Ne sais pas
Employés	<input type="radio"/>				
Sous-traitants	<input type="radio"/>				
Parties prenantes externes	<input type="radio"/>				

Autre (veuillez préciser)

23. Comment définissez-vous la démarche de dialogue de votre service?

- | | |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Informatif (réactive) | <input type="radio"/> Collaborative (proactive) |
| <input type="radio"/> Déclarative (divulgateur réactive) | <input type="radio"/> Codécisionnelle (novatrice) |
| <input type="radio"/> Consultative (concertée) | <input type="radio"/> Transversale |

Autre (veuillez préciser)

24. Quelle démarche de dialogue privilégiez-vous pour votre organisation afin d'atteindre une pleine performance économique et d'établir une relation de confiance durable avec les parties prenantes?

- | | |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Informatif (réactive) | <input type="radio"/> Collaborative (proactive) |
| <input type="radio"/> Déclarative (divulgateur réactive) | <input type="radio"/> Codécisionnelle (novatrice) |
| <input type="radio"/> Consultative (concertée) | <input type="radio"/> Transversale |

Autre (veuillez préciser)

25. Avez-vous des craintes en lien avec la démarche d'une culture de dialogue basée sur la collaboration?

- | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> Beaucoup | <input type="radio"/> Pas du tout |
| <input type="radio"/> Quelques-unes | <input type="radio"/> Ne sais pas |
| <input type="radio"/> Peu | |

Veuillez expliquer votre réponse.

26. Avez-vous des craintes en lien avec la démarche de codécision?

- Beaucoup
- Quelques-unes
- Peu
- Pas du tout
- Ne sais pas

Veillez expliquer votre réponse.

27. Quels sont les principaux freins à l'information avec les parties prenantes et à la communication avec elles ?

28. Évaluez-vous annuellement les besoins de vos parties prenantes en communication ?

	Oui	Non	Parfois selon le cas
Internes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Externes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Veillez expliquer votre réponse.

ANNEXE 2 - QUESTIONNAIRE 2

Évaluation de l'intérêt sur les mécanismes de dialogue et les niveaux des pratiques

ÉVALUATION DE L'INTÉRÊT SUR LES MÉCANISMES DE DIALOGUE ET LES NIVEAUX DES PRATIQUES	
QUESTIONNAIRE : ÉTAPE 2	
Nom du participant :	Pays :
Entrevue en face-à-face <input type="checkbox"/> Entrevue Skype <input type="checkbox"/>	
Entrevue téléphonique <input type="checkbox"/> Sondage en ligne <input type="checkbox"/>	
Questions catégorie B :	
<p>B.1 Nous souhaitons évaluer votre intérêt sur les six mécanismes de dialogue suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Information (réactive) : diffusion d'informations générales; 2. Divulgateion (déclarative; divulgation réactive) : diffusion d'informations vérifiées et vérifiables; 3. Consultation (concertée) : adaptation des décisions selon les résultats de la consultation; 4. Collaboration (proactive) : intégration des parties prenantes aux orientations; 5. Codécision (novatrice) : participation claire des parties prenantes aux décisions; 6. Transversalité (préventive) : participation transversale des parties prenantes aux 6 mécanismes de dialogue. <p>B.2 Les niveaux de dialogue que l'auteure de l'essai propose, ci-dessous, font référence aux niveaux de progression des pratiques proposées dans la norme BNQ 21000 et aux cinq niveaux de maturité de leadership de l'auteure Édith Luc dans sa publication <i>Leadership partagé</i>.</p> <p>Nous souhaitons évaluer votre intérêt sur les 5 niveaux de pratiques de dialogue de gestion suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peu ou pas concernée : Les mécanismes et la stratégie du dialogue et de la communication ne sont pas clairement définis. 2. Réactive : Les mécanismes et la stratégie du dialogue et de la communication sont en partie définis et se reflètent fragmentairement dans la gestion sans pour autant tenir compte des enjeux de développement durable de votre organisation. 3. Accommodante : Le dialogue progresse, se discipline et évolue vers la formalisation de ses pratiques avec l'appui des parties prenantes clés et selon le cadre de pratiques de développement durable de votre organisation. Cette dernière s'inscrit alors dans une culture de conformité qui répond aux exigences des ententes de dialogue avec les parties prenantes. Le dialogue est incarné dans un projet ponctuel et un poste budgétaire lui est dédié. Le niveau de dialogue des parties prenantes internes demeure sous « surveillance ». Dans un souci de minimisation des coûts, peu d'attention est portée aux parties prenantes externes, mais lorsque l'une d'entre elles se présente, l'organisation est accommodante et calcule tout. 4. Proactive : Le dialogue de votre organisation évolue vers un esprit d'amélioration continue et de prise responsabilité. Proactive dans son dialogue et ses actions, votre organisation agit de manière à devancer les problèmes et à soulever les solutions avec les parties prenantes. À ce point, l'engagement de la direction pour un dialogue proactif est clair et se reflète dans ses valeurs et ses actes. À ce stade de maturité, les parties prenantes internes agissent ensemble, créant ainsi un processus, formel ou non, d'amélioration continue. 	

5. Mobilisatrice – Génératrice :

Le dialogue fait partie intégrante de la culture collaborative de l'organisation. Plus précisément, les décisions tiennent compte des attentes et des besoins des parties prenantes. Elle agit avec transparence et intégrité et utilise à bon escient son influence pour aider les parties prenantes à progresser.

Nous souhaitons évaluer votre intérêt sur les 5 niveaux de leadership suivants :

- 1. Conformiste :** Leadership inévitablement centré sur l'autoritarisme forcément vertical descendant.
- 2. Compétitif :** Leadership forcément vertical centré sur les rapports de force; l'auteur recommande d'établir un code de conduite d'une communication efficace et d'une qualité de dialogue.
- 3. Charismatique-coopératif :** Leadership s'exprimant au niveau vertical; ce type de leadership correspond au leader héros dont les initiatives portées par lui limitent ainsi la capacité à mobiliser et à partager une vision commune.
- 4. Solutionneur-coopératif :** Leadership s'exprimant au niveau horizontal; ce type de dialogue recherche essentiellement des solutions aux problèmes; le solutionneur-coopératif encourage le sentiment collectif.
- 5. Rassembleur-intégrateur :** Leadership associé à un niveau principalement horizontal; l'atteinte de ce niveau de dialogue exige que les personnes soient mobilisées par la seule volonté de trouver des solutions durables pour les générations futures; le rassembleur-intégrateur encourage le sentiment collectif et crée un sentiment d'appartenance.

B.3 Les mécanismes d'amélioration continue et de la reddition de compte du dialogue de gestion sont aussi évalués afin de valider les pratiques en cours, les besoins et les opportunités d'amélioration. Le processus fait référence aux standards internationaux en matière de responsabilité sociétale (ISO 26000, AA1000, Global Reporting Initiative, ISO 9001 :2015; ISO 14001 :2015; ISO 45001 :2018 (OHSAS 18001), etc.)

Que souhaitez-vous ajuster à cette proposition de processus d'amélioration continue du dialogue de gestion? Une démarche d'amélioration continue basée sur ces principes : planifier, exécuter, évaluer, améliorer et rendre compte?

Source : BNQ 21000, ISO 26000, AA1000, ISO 9001 :2015; ISO 14001 :2015; ISO 45001:2018 (OHSAS 18001)

ANNEXE 3 - LES TREIZE EXPERTS CONSULTÉS

Experts des entreprises au Québec et en Afrique

1. Un expert sénior en environnement et développement durable, membre du comité de direction d'une organisation dont les activités d'affaires sont au Québec – Entreprise aurifère.
2. Un expert sénior en ressources humaines, membre du comité de direction d'une organisation dont les activités d'affaires sont au Québec – Entreprise aurifère.
3. Un expert sénior en gestion de la qualité et de l'amélioration continue, membre de comités de gestion d'une organisation dont les activités d'affaires sont au Québec – Entreprise aurifère.
4. Un expert sénior en environnement et développement durable, membre du comité de direction d'une organisation dont les activités d'affaires sont en Afrique de l'Ouest – Entreprise aurifère.
5. Un expert sénior, consultant en responsabilité sociétale et développement durable, membre de comités auprès des instances gouvernementales sur le dialogue dans le secteur minier en Afrique centrale – Entreprise privée.

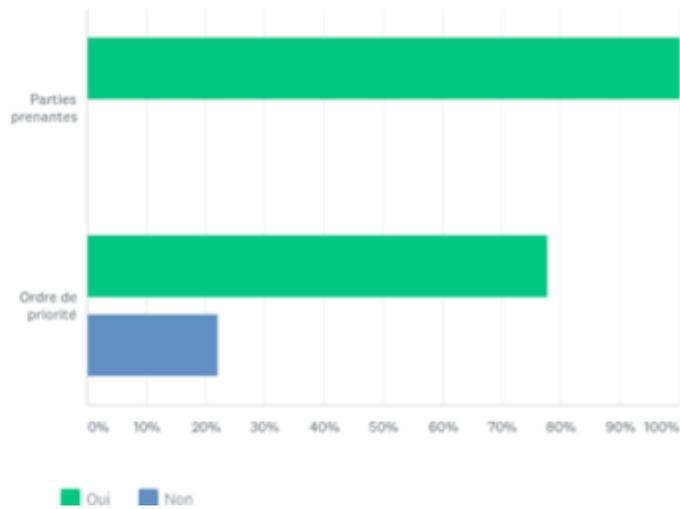
Experts des villes, des ministères et des institutions au Québec et en Afrique

6. Une experte sénior en développement organisationnelle et en responsabilité sociétale, membre des comités de direction du Gouvernement cri – Gouvernement.
7. Une experte sénior en environnement et développement durable, membre du comité de direction dont les activités d'affaires sont en Afrique de l'Ouest – Gouvernement, Ministère des mines et de l'Industrie.
8. Une experte sénior en environnement et développement durable, membre du comité de direction d'une organisation dont les activités d'affaires sont en Afrique centrale – Institution mondiale.
9. Un expert sénior en gestion de projets et développement durable, membre de comités de gestion auprès des gouvernements et des centres de recherche au Québec et en Afrique – Institution internationale.
10. Un expert sénior directeur, membre de la direction, membre des comités de gestion auprès des gouvernements et des centres de recherche au Québec et en Afrique – Institution internationale.
11. Un expert sénior en direction générale, membre du comité de direction et membre de comités territoriaux d'une organisation dont les activités d'affaires sont au Québec – Institution régionale.
12. Une experte intermédiaire en direction générale, membre du comité de direction et membre de comités territoriaux d'une organisation dont les activités d'affaires sont au Québec – Institution régionale.
13. Une experte sénior en direction générale, membre du comité de direction et membre de comités territoriaux d'une organisation dont les activités d'affaires sont au Québec – MRC (23 municipalités), Institution régionale.

Les résultats du questionnaire sont détaillés ci-après :

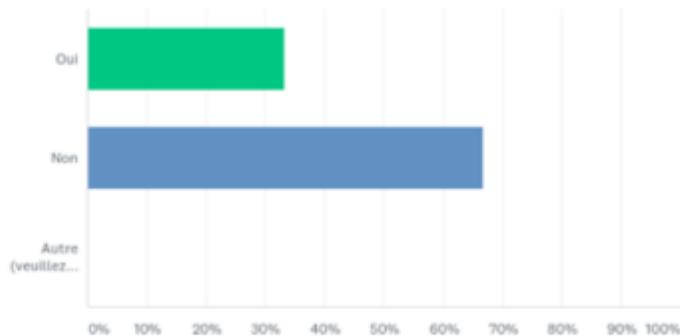
Q3: Connaissez-vous : les parties prenantes de votre service? L'ordre de priorité du dialogue avec celles-ci?

Réponses obtenues : 9 Question ignorée : 0



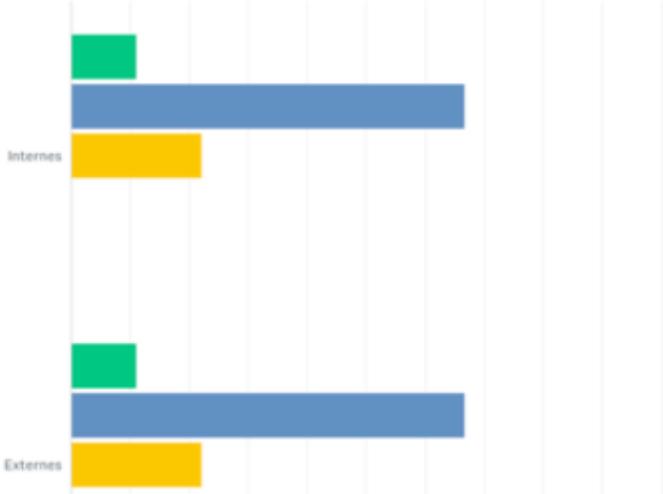
Q4: Dans votre secteur, avez-vous une ressource dédiée à la gestion et au processus de dialogue des parties prenantes?

Réponses obtenues : 9 Question ignorée : 0



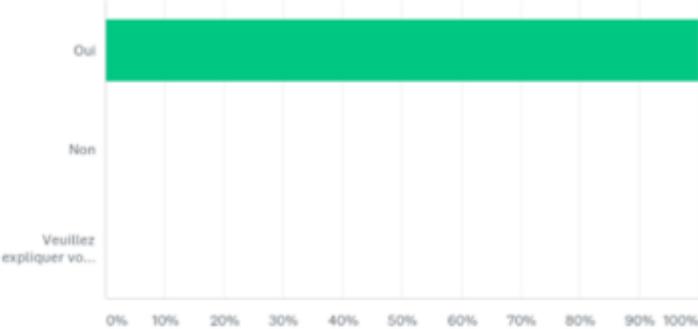
Q5: Connaissez-vous les risques associés à un dialogue ou à l'absence de dialogue avec les parties prenantes internes (ex. : employés,

Réponses obtenues : 9 Question ignorée : 0



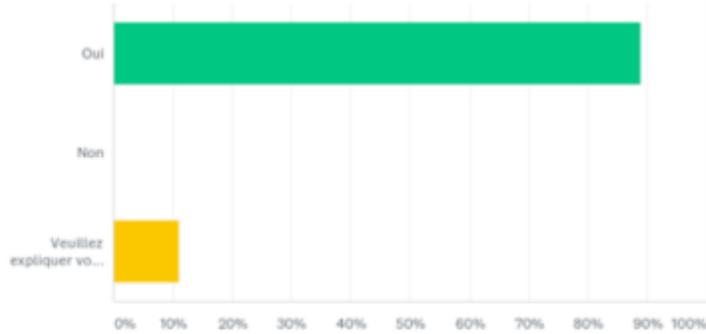
Q6: Croyez-vous qu'il est important d'investir du temps pour dialoguer avec les employés?

Réponses obtenues : 9 Question ignorée : 0



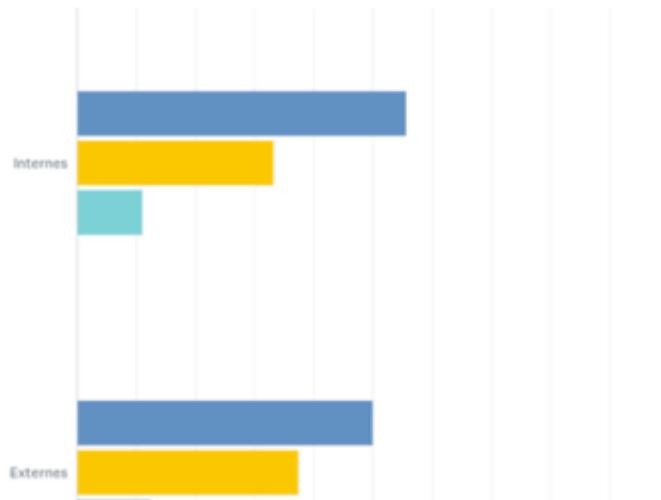
Q7: Croyez-vous qu'il est important d'investir du temps pour dialoguer avec les parties prenantes externes clés (ex. : communautés locales,

Réponses obtenues : 9 Question ignorée : 0



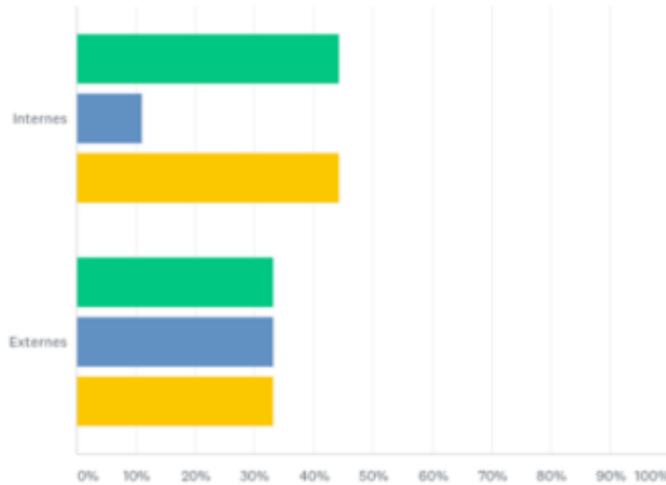
Q8: Avez-vous évalué les intérêts et les préoccupations de vos parties prenantes en lien avec les activités de votre secteur?

Réponses obtenues : 9 Question ignorée : 0



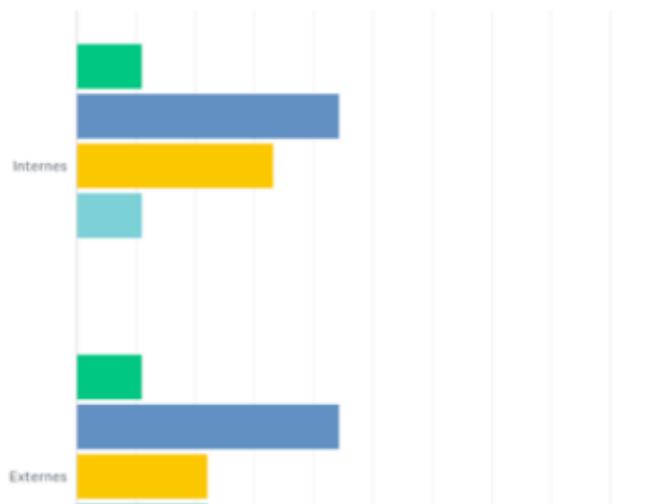
Q9: Est-ce que les parties prenantes internes de votre secteur participent à vos décisions?

Réponses obtenues : 9 Question ignorée : 0



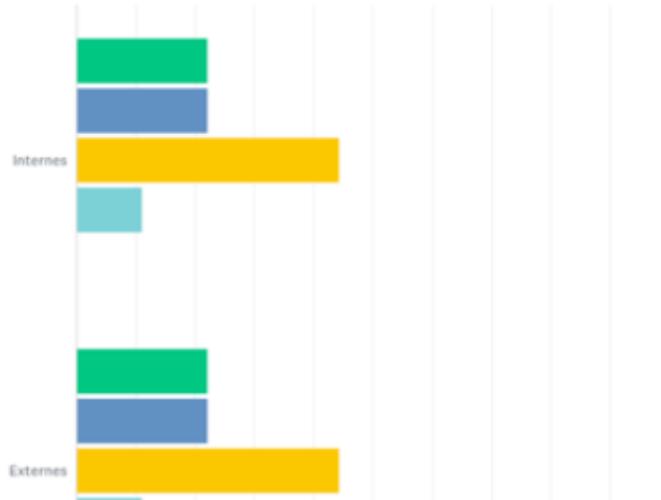
Q10: Impliquez-vous les parties prenantes affectées dans la surveillance des impacts de vos projets clés?

Réponses obtenues : 9 Question ignorée : 0



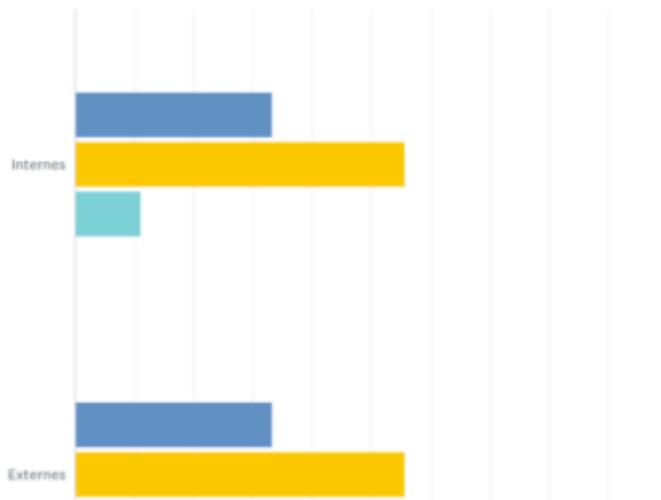
Q11: Distribuez-vous des comptes rendus sur les performances environnementales, économiques, sociales et culturelles des projets clés de votre organisation ou de votre service aux parties prenantes?

Réponses obtenues : 9 Question ignorée : 0



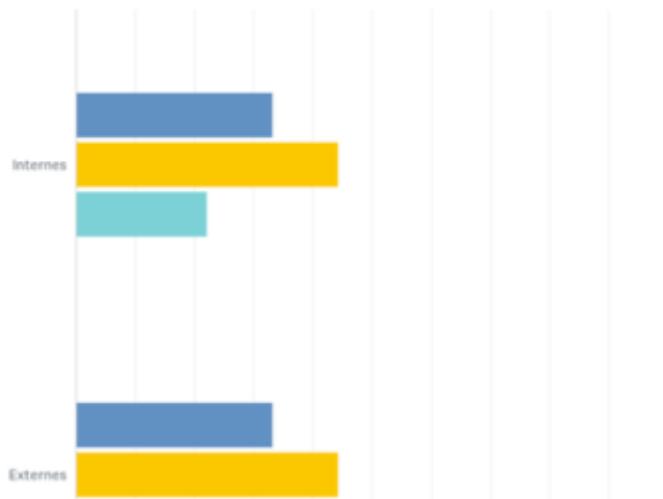
Q12: Connaissez-vous les besoins d'information et de communication des parties prenantes?

Réponses obtenues : 9 Question ignorée : 0



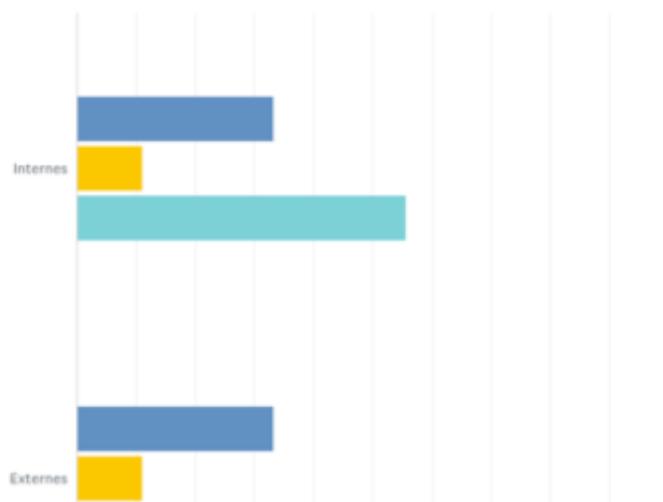
Q13: Connaissez-vous les moyens de communication souhaités des parties prenantes (rencontre, appel téléphonique, bulletin d'information, rapport, etc.)?

Réponses obtenues : 9 Question ignorée : 0



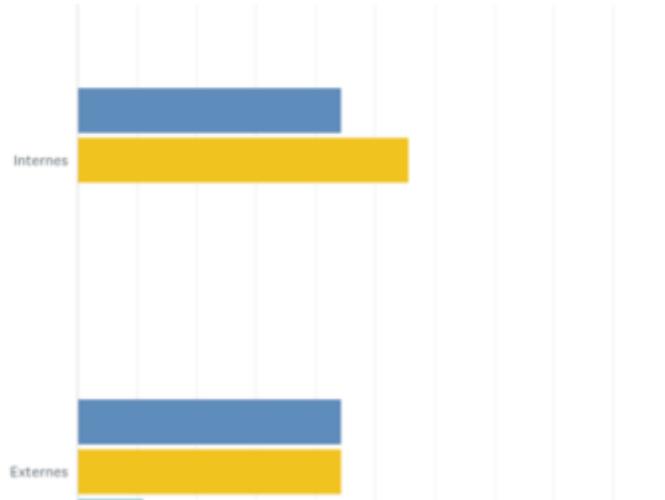
Q14: Avez-vous une stratégie d'engagement (communication, formation, actions correctives, dons et commandites, etc.) avec les parties prenantes de votre secteur?

Réponses obtenues : 9 Question ignorée : 0



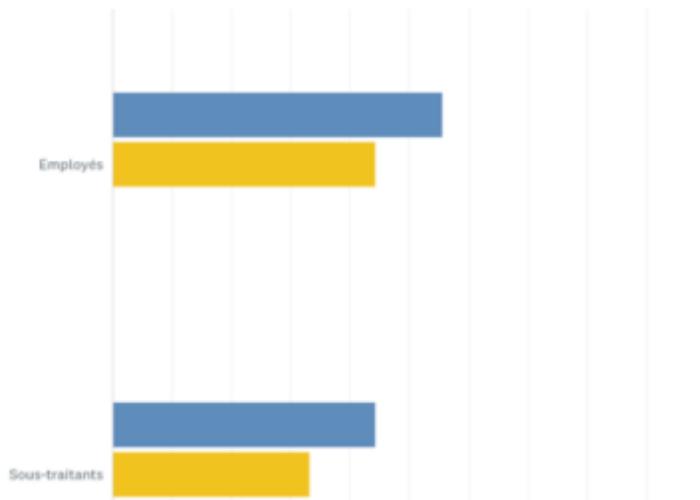
Q15: Les parties prenantes sont-elles consultées et interviennent-elles sur les questions qui les concernent?

Réponses obtenues : 9 Question ignorée : 0



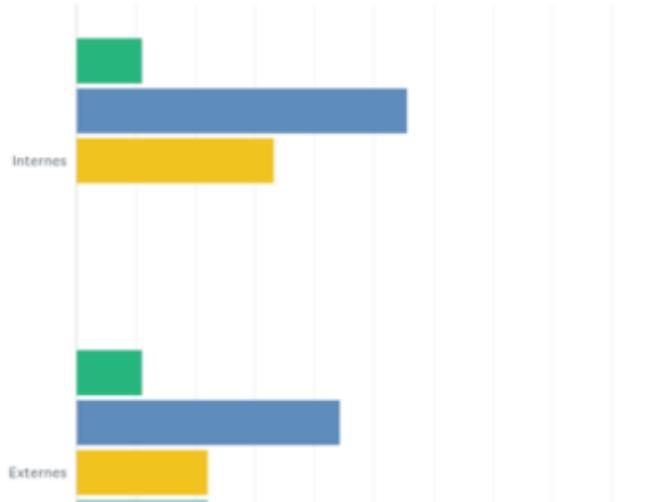
Q16: Les employés et les sous-traitants sont-ils informés des plans ou des perspectives de votre service?

Réponses obtenues : 9 Question ignorée : 0



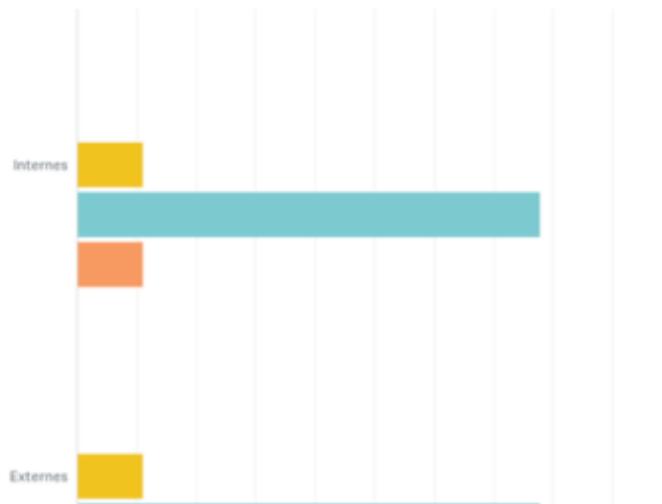
Q17: Est-ce une démarche formelle?

Réponses obtenues : 9 Question ignorée : 0



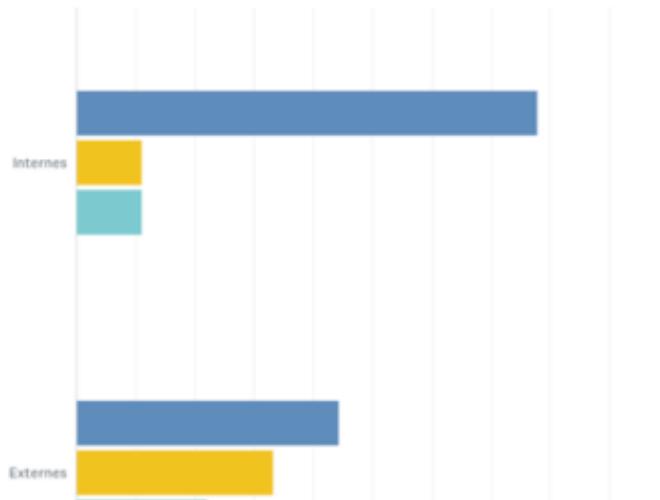
Q18: Les réunions avec les employés se font-elles de manière informelle?

Réponses obtenues : 9 Question ignorée : 0



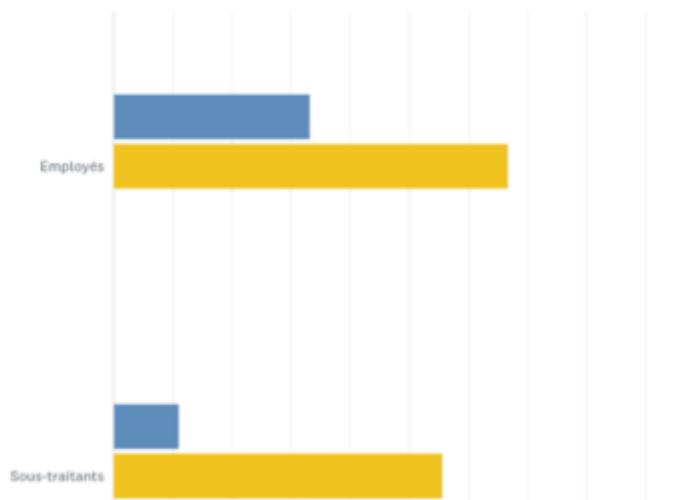
Q19: Les réunions avec les employés se font-elles sur une base régulière?

Réponses obtenues : 9 Question ignorée : 0



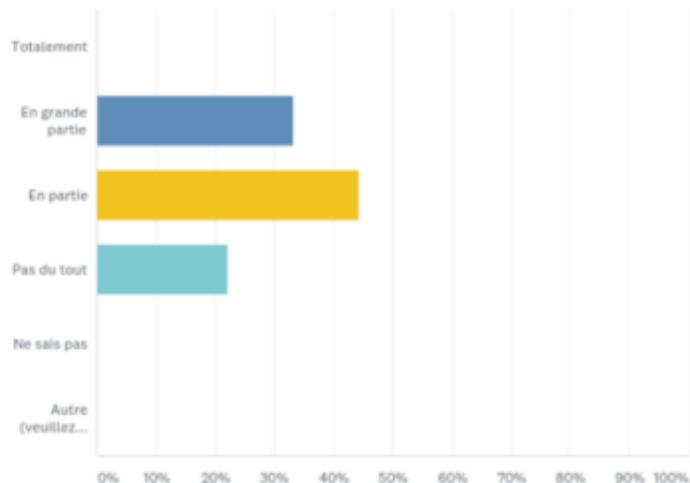
Q20: Les mécanismes de réponse aux inquiétudes et aux plaintes sont-ils clairs pour vos parties prenantes?

Réponses obtenues : 9 Question ignorée : 0



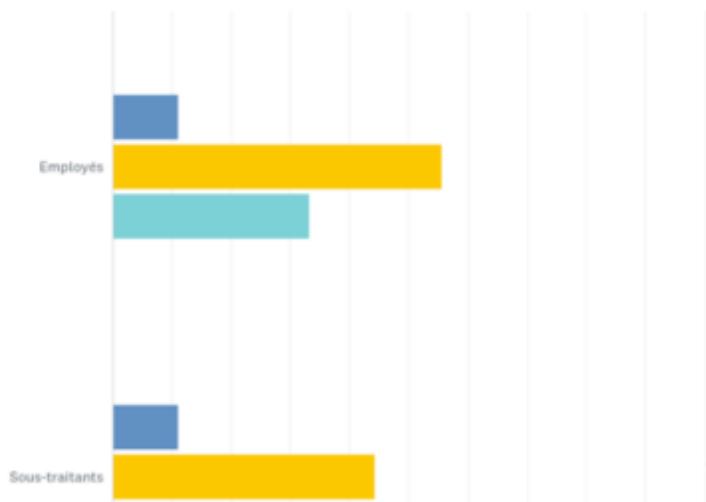
Q21: Avez-vous dans votre service les compétences et les habiletés nécessaires pour un dialogue de gestion?

Réponses obtenues : 9 Question ignorée : 0



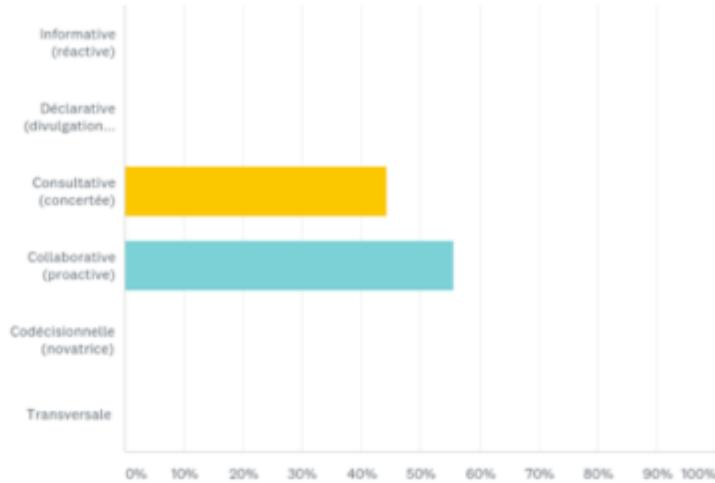
Q22: Connaissez-vous la perception qu'ont les parties prenantes de la culture de dialogue de votre organisation?

Réponses obtenues : 9 Question ignorée : 0



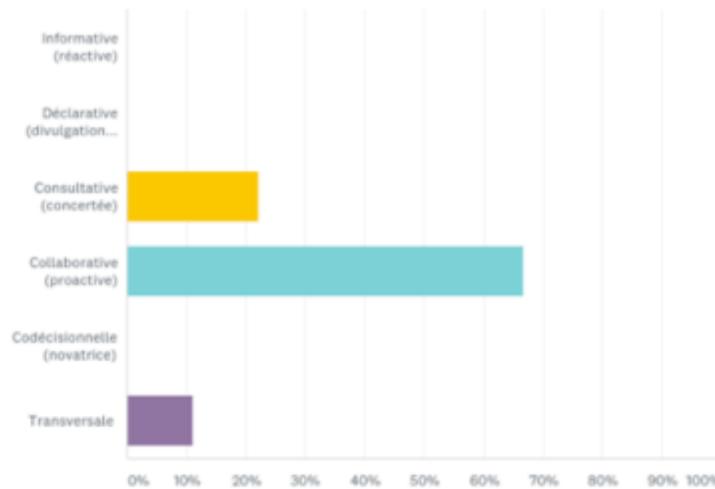
Q23: Comment définissez-vous la démarche de dialogue de votre service?

Réponses obtenues : 9 Question ignorée : 0



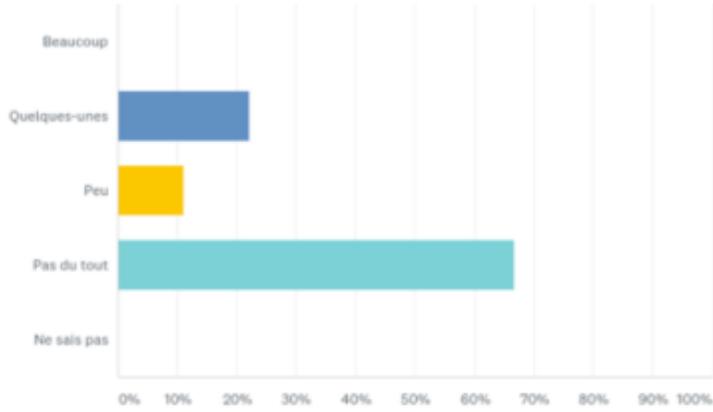
Q24: Quelle démarche de dialogue privilégiez-vous pour votre organisation afin d'atteindre une pleine performance économique et d'établir une relation de confiance durable avec les parties prenantes?

Réponses obtenues : 9 Question ignorée : 0



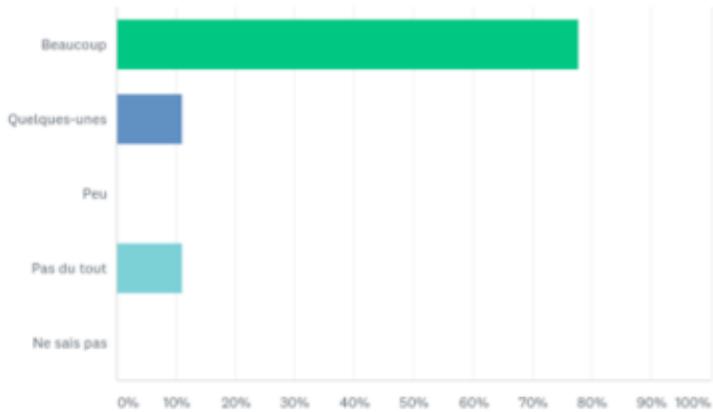
Q25: Avez-vous des craintes en lien avec la démarche d'une culture de dialogue basée sur la collaboration?

Réponses obtenues : 9 Question ignorée : 0



Q26: Avez-vous des craintes en lien avec la démarche de codécision?

Réponses obtenues : 9 Question ignorée : 0



Q28: Évaluez-vous annuellement les besoins de vos parties prenantes en communication ?

Réponses obtenues : 9 Question ignorée : 0

