

# « RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES »

LIGNES GUIDES GROUPE



**MICHELIN**

*Une meilleure façon d'avancer*

## SOMMAIRE

<b>GÉNÉRALITÉS</b>	<b>03</b>
Qu'est-ce qu'une partie prenante ?	03
Objectif des lignes guides	04
Position du Groupe	05
<b>MÉTHODOLOGIE</b>	<b>08</b>
Identifier les enjeux stratégiques de l'entité	10
Identifier les parties prenantes	11
Dialoguer avec les parties prenantes	14
Donner suite au dialogue	18
<b>ANNEXES</b>	<b>19</b>

## QU'EST-CE QU'UNE PARTIE PRENANTE ?

Une partie prenante est une personne, ou un groupe de personnes, pouvant être concernée par des actions directes ou indirectes d'une entreprise. Soit parce que les opérations de l'entreprise ont ou peuvent avoir une influence sur elles, soit parce que la voix ou les actions de ces parties prenantes peuvent avoir une influence sur les opérations de l'entreprise.

La notion de partie prenante est donc extrêmement large et va bien au-delà des seules entités avec lesquelles le Groupe est en relation directe pour mener ses opérations. Les investisseurs, les actionnaires, les salariés, les fournisseurs, les sous-traitants, les clients, les pouvoirs publics, les syndicats, mais aussi les organisations internationales, les ONG, les communautés locales, les médias, entre autres, sont autant de parties prenantes à prendre en considération.

L'identification des parties prenantes du Groupe, à la maille locale, pays, zone géographique ou Groupe, ou selon le secteur d'activité, induit une analyse des relations d'affaires du Groupe avec ses partenaires, mais elle va au-delà : elle suppose une bonne appréciation de la sphère d'influence du Groupe sur le territoire ou dans le domaine où il opère.

## GÉNÉRALITÉS

## OBJECTIF DES LIGNES GUIDES

Depuis sa création, le Groupe entretient une relation suivie avec ses parties prenantes, partout où il intervient. Cette relation s'est construite dans le temps, au gré des sollicitations, de façon empirique et volontariste ; elle s'est poursuivie avec pragmatisme.

La norme ISO 26000 adoptée en 2010 contribue à la définition d'un cadre de référence qui n'existait pas jusqu'à présent. Selon cette norme, « il convient qu'une organisation reconnaisse et prenne en considération les intérêts de ses parties prenantes et qu'elle y réponde » (art. 3.5). La nouvelle norme aide l'entreprise à structurer ses relations avec ses parties prenantes dans toutes ses dimensions.

Le but de ces lignes guides est de soutenir et développer le dialogue avec les parties prenantes du Groupe en :

- ➔ aidant les entités du Groupe, au siège ou dans les zones géographiques, à développer le dialogue avec leurs parties prenantes ;
- ➔ s'inspirant des meilleures pratiques observées sur le terrain, que ce soit dans le Groupe ou dans d'autres entreprises, pour enrichir ce dialogue.

## POSITION DU GROUPE

Le Groupe reconnaît la légitimité et l'importance du dialogue avec toutes ses parties prenantes, partout où il est présent, dans tous les domaines d'activité qui le concerne.

Ce dialogue constitue un élément clé de la responsabilité économique, environnementale, sociale et sociétale du Groupe. Il participe de sa bonne gouvernance. Il s'inscrit dans le prolongement des recommandations formulées par le Pacte mondial des Nations unies (2010), les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits humains (2011), les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (2011), la norme ISO 26000 (2010), ainsi que d'autres textes de référence émanant d'instances de régulation sociale, comme l'Organisation internationale du travail.

Le développement d'une relation suivie avec les parties prenantes, quelles qu'elles soient et quelles que soient les positions qu'elles expriment, est un atout pour l'Entreprise. Cette relation lui permet d'apprécier l'évolution des attentes de la société civile et des pouvoirs publics. Elle aide le Groupe à mieux maîtriser ses enjeux stratégiques et à préparer l'avenir. Elle lui permet également d'identifier des opportunités d'innovation, de marchés, de croissance, de partenariats.

### Parties prenantes et RSE

Le renouvellement des relations de l'Entreprise avec ses parties prenantes s'inscrit dans le cadre de la mise en place de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE).

La RSE est un concept né dans les années cinquante des effets de l'industrialisation et des atteintes portées à l'environnement. À partir des années soixante-dix, des associations de protection de l'environnement, mais aussi des ONG d'action sociale ou humanitaire, ont développé une réflexion sur la triple responsabilité des entreprises : économique, sociale et environnementale. Cette réflexion a débouché sur la définition d'une responsabilité élargie des acteurs économiques : ceux-ci ne doivent plus se contenter de respecter les lois des pays où ils opèrent ; ils doivent également, sur une base volontaire, intégrer les préoccupations sociales, sociétales et environnementales exprimées par leurs parties prenantes. En somme, la RSE est la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. L'Entreprise ne peut pas construire seule sa politique RSE ; celle-ci ne peut résulter que d'un dialogue avec ses parties prenantes.

## Parties prenantes et compétitivité

Certaines des préoccupations portées par des parties prenantes de l'Entreprise peuvent constituer des contraintes perturbant son fonctionnement et peuvent même être perçues comme des obstacles à son développement. Cependant, elles constituent également des leviers d'innovation et peuvent contribuer à la compétitivité de l'Entreprise. Les organisations de la société civile aident l'Entreprise à prendre conscience de l'évolution de la société et des nouveaux défis qui vont conditionner son développement. Le dialogue avec les parties prenantes permet de mieux comprendre les préoccupations sociales, environnementales, éthiques ou droits de l'homme des clients de l'Entreprise. Il aide l'Entreprise à les anticiper et à les intégrer dans sa stratégie de développement durable, consolidant d'autant sa performance sur le long terme. Les agences de notation extra-financière sont d'ailleurs très attentives à la qualité de la relation de l'Entreprise avec ses parties prenantes.

## Parties prenantes et consensus

Le Groupe doit dialoguer avec toutes ses parties prenantes. Pour autant, il ne doit pas rechercher le consensus à tout prix. Ce serait d'ailleurs un objectif inatteignable, notamment parce que ses différentes parties prenantes poursuivent souvent elles-mêmes des objectifs contradictoires.

## Parties prenantes et prévention des risques

Le dialogue avec les parties prenantes permet au Groupe d'identifier des risques latents qu'il n'aurait pas encore cernés et de capter les signaux faibles s'y rapportant. En ce sens, ce dialogue est un outil de prévention et d'anticipation ; il permet de prévenir d'éventuels conflits ou crises.

## Parties prenantes et communication

Même si ce dialogue permet au Groupe de mieux se faire connaître de ses parties prenantes, voire de rendre ses activités plus compréhensibles, ce n'est pas un exercice de relations publiques. Le Groupe peut saisir l'opportunité de ce dialogue pour faire connaître ses valeurs, ses activités ou ses projets, comme ne manqueront pas de le faire elles-mêmes les parties prenantes. Mais le dialogue doit avant tout l'aider à écouter les attentes de ses parties prenantes et à chercher les points de convergence entre ses objectifs et les attentes des pouvoirs publics et de la société civile.

## Parties prenantes et image du Groupe

Le développement d'une relation constructive avec les parties prenantes renforce la cohérence des valeurs du Groupe et consolide son image. À l'inverse, la mauvaise gestion de cette relation peut porter un grave préjudice à la réputation et à la marque du Groupe. Ce risque s'est considérablement accru avec l'apparition des médias sociaux et l'accélération de la vitesse de circulation et de reproduction de l'information : il n'y a plus de relation entre la taille d'une partie prenante, voire sa représentativité, et son impact potentiel dans l'opinion publique et dans les médias.

## Parties prenantes et gouvernance interne du Groupe

Afin de soutenir et d'impulser le dialogue avec les parties prenantes à travers toute l'entreprise, le Groupe a adopté une gouvernance qui définit un dialogue à trois niveaux :

- ➔ **au niveau corporate Groupe**, la création d'un Comité corporate Groupe de parties prenantes de 8 à 10 personnes nommées pour 3 ans. Elles rencontrent une fois par an les membres du Conseil PRM présidé par le Président de Michelin. Les discussions portent sur de grands sujets stratégiques liés au développement durable. Ces réunions sont organisées par le département PRM ;
- ➔ **au niveau d'une entité corporate du Groupe** (LP, DG Groupe), des réunions de parties prenantes sont organisées sur un sujet spécifique d'actualité pour le groupe. Les parties prenantes invitées sont choisies « ad hoc » en fonction du sujet. La fréquence de ces réunions dépend des besoins du Groupe sur un sujet d'actualité. Elles sont orchestrées par l'équipe PRM groupe en lien étroit avec l'entité concernée ;
- ➔ **au niveau des zones géographiques**, la zone décide de façon autonome, avec le soutien de l'équipe PRM si nécessaire, d'organiser des réunions de parties prenantes soit au niveau d'une zone, soit au niveau d'un pays ou d'un site. Elle décide également des modalités et des thèmes abordés. Une fréquence annuelle est recommandée.

Le dialogue avec les parties prenantes du Groupe fait l'objet de revues plusieurs fois par an devant le Conseil PRM, présidé par le président de Michelin. Le bilan de ce dialogue est également dressé annuellement au sein du Conseil de Surveillance.



**MÉTHODOLOGIE**

Ce guide est un outil à l'usage des directions qui souhaitent développer leur dialogue avec leurs parties prenantes et du réseau PRM qui soutient ces initiatives.

## IDENTIFIER LES ENJEUX STRATÉGIQUES DE L'ENTITÉ

L'identification des parties prenantes à un moment donné se fait par rapport à des enjeux. Quels sont les enjeux critiques de l'Entreprise au niveau local, pays, zone géographique, Groupe ou entité ? La direction concernée, si nécessaire aidée par l'équipe PRM, doit partir de l'analyse des enjeux et des risques qui concernent sa sphère d'influence pour ensuite dresser la liste des parties prenantes pouvant être affectées par son activité ou qui peuvent avoir une influence sur elle.

Au niveau corporate, l'analyse de matérialité réalisée pour le Groupe tous les deux ans permet de définir les enjeux majeurs de l'entreprise.

## IDENTIFIER LES PARTIES PRENANTES

À différents niveaux (local, pays, zone géographique, Groupe, ou par secteur d'activité), le Groupe est depuis longtemps en relation avec la plupart de ses parties prenantes. Il s'agit de dresser la liste de ces parties prenantes et de les classer par catégories. Ce travail permet de localiser les angles morts, c'est-à-dire les catégories de parties prenantes qui n'auraient pas encore été identifiées, ou pas de façon satisfaisante.

Afin d'identifier et de sélectionner les parties prenantes les plus pertinentes, les organisateurs s'appuient sur l'expertise des différentes directions dans l'entreprise, et en particulier :

Entité	Catégorie de partie prenante à identifier.
DGA	Fournisseurs, sous-traitants.
DGMR/AP	Pouvoirs publics, collectivités locales, organisations internationales, groupe de pression, ONG, organisations de la société civile, organisations religieuses.
DGAR	Identification des risques et des enjeux.
DGMR/RP	Médias, réseaux sociaux.
DGD	Experts juridiques.
DGF	Actionnaires, investisseurs, banques, communauté financière, analystes.
DGP	Salariés, instances représentatives du personnel, syndicats nationaux et internationaux.
DGCD/PR et PRM	Experts sociaux, environnementaux et droits de l'homme (hors ONG).
LP Concernée	Clients, usagers.
Directeur de site	Communautés locales.

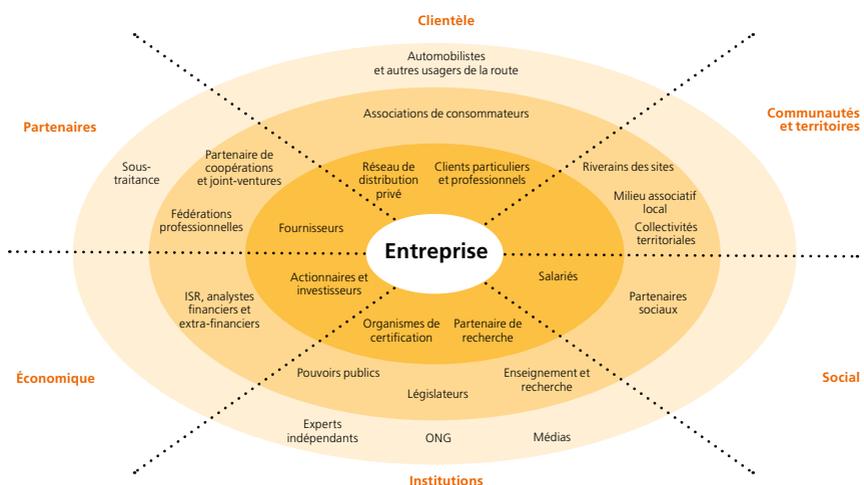
La cartographie des parties prenantes doit être assez détaillée pour être pertinente, mais suffisamment sélective pour être réalisable.

À noter que les mêmes personnes peuvent être parties prenantes à différents égards. Par exemple, un salarié du Groupe, qui en cette qualité est déjà une partie prenante, peut également être un représentant des pouvoirs publics (élu), un responsable d'ONG, un expert d'un champ de compétence concernant l'Entreprise, etc.

### Classement des parties prenantes par catégorie

- Représentants des pouvoirs publics (l'État, les collectivités locales concernées)
- Représentants des organisations internationales
- Représentants du personnel de l'entreprise et représentants syndicaux
- Représentants d'ONG (environnement, droits de l'homme, etc.)
- Représentants de la communauté financière (actionnaires, investisseurs majoritaires, banques, agences de notation)
- Représentants des fournisseurs et des sous-traitants
- Représentants des clients et usagers (automobilistes, associations de consommateurs)
- Représentants du monde académique, enseignement et recherche
- Représentants des fédérations professionnelles
- Partenaires de coopérations et joint-ventures
- Experts (indépendants, publics ou privés)
- Riverains
- Représentants de la société civile d'un territoire considéré

### Exemple de classification des parties prenantes



Source : MEDEF.

### Identification des parties prenantes avec lesquelles le Groupe n'est pas encore en relation

Le classement par catégorie des parties prenantes avec lesquelles le Groupe est déjà en relation permet de pointer les catégories où les parties prenantes sont peu ou insuffisamment identifiées. On peut alors identifier ces parties prenantes manquantes, catégorie par catégorie.

L'identification des parties prenantes est un processus permanent. En effet, celles-ci évoluent à mesure que l'Entreprise, la société, les préoccupations sociales, environnementales ou droits de l'homme changent. C'est pourquoi il est important de réévaluer de façon périodique la liste des parties prenantes pertinentes pour le Groupe ou ses entités à un moment donné. Il est important que des parties prenantes qui n'ont pas encore de relations avec l'entreprise puissent entrer de leur propre initiative en contact avec elle. Le site internet michelin.com propose une adresse de contact avec l'équipe PRM.

### Analyse détaillée des parties prenantes

Au-delà de l'analyse par catégorie de parties prenantes (institutionnels, ONG, clients, etc.), on peut aussi classer les parties prenantes en appréciant :

- d'une part le soutien ou l'opposition de la partie prenante aux objectifs du Groupe ;
- d'autre part le pouvoir d'influence, sa capacité à mobiliser des moyens pour peser, de façon directe ou indirecte, sur les décisions du Groupe (positivement ou négativement).

Le schéma ci-dessous illustre graphiquement l'appréciation du positionnement des parties prenantes et la conduite à tenir.



Source : SustainAbility, 2014

# DIALOGUER AVEC LES PARTIES PRENANTES

## Comment sélectionner les parties prenantes avec lesquelles dialoguer ?

Il n'est en général pas possible de nouer des relations avec toutes les parties prenantes identifiées, notamment en raison de leur nombre. La sélection des parties prenantes les plus pertinentes doit être menée sur la base de critères aussi objectifs que possible, en prenant en compte notamment les critères suivants :

- ➔ le niveau de connaissance des enjeux du Groupe (au niveau local, pays, zone géographique ou Groupe, ou par type d'activité),
- ➔ le niveau d'expertise,
- ➔ la légitimité,
- ➔ le pouvoir (capacité à influencer et à nuire),
- ➔ la qualité de la relation,
- ➔ la représentativité,
- ➔ la localisation géographique,
- ➔ la volonté de dialoguer avec le Groupe,
- ➔ le degré d'indépendance vis-à-vis du Groupe.

## Comment initier ou relancer le dialogue ?

Pour initier le dialogue, on peut tout d'abord consulter les parties prenantes les plus coopératives, quelles que soient les catégories auxquelles elles appartiennent. D'autres parties prenantes plus critiques peuvent ensuite s'agréger ou se rallier, à mesure que la relation devient plus coopérative de part et d'autre.

Une fois cette étape franchie, la recherche de la diversité et de la représentativité des parties prenantes doit demeurer une priorité. Le choix des parties prenantes ne doit pas être figé mais au contraire évoluer en fonction des enjeux en cause et de l'évolution des parties prenantes elles-mêmes.

## Quelle forme donner à ce dialogue ?

La forme du dialogue n'est pas déterminée à l'avance. Elle dépend de multiples facteurs, et notamment du sujet en cause, du nombre des parties prenantes intéressées, de l'historique de la relation du Groupe avec ses parties prenantes, ou encore des objectifs à atteindre.

Le tableau ci-dessous décrit les différentes formes de dialogue qui peuvent être envisagées en fonction du type de partie prenante.

### Les différentes formes de dialogue en fonction des types de parties prenantes

	Suivi	Communication	Engagement	Partenariat
Types d'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisations qui ne sont pas actuellement actives sur le sujet.</li> <li>- Organisations potentiellement opposées à Michelin dont le Groupe pourrait souhaiter se rapprocher.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisations actuellement moins influentes mais qui pourraient se montrer intéressées par les activités de Michelin.</li> <li>- Organisations qui ne sont pas susceptibles de s'engager pour le moment mais avec lesquelles il pourrait être intéressant de nouer des contacts à moyen/long terme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisations disposant d'un fort degré d'influence et affichant une réelle volonté de s'engager.</li> <li>- Organisation opposée à Michelin qui pourrait s'engager de façon pragmatique sur un sujet donné ou dans un groupe organisé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisations bénéficiant d'un fort degré d'influence et d'une réelle volonté de s'engager dès lors qu'un terrain d'entente a été trouvé et que la confiance est établie.</li> <li>- Implique généralement des relations d'investissement plus solides et à plus long terme.</li> </ul>
Nature de l'engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus quasi automatique/systématique incluant une analyse des médias, des recherches internet et l'exploitation des réseaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sites web</li> <li>- Courriers/brochures</li> <li>- Rapports sur la responsabilité d'entreprise</li> <li>- Newsletters</li> <li>- Publicités dans les journaux</li> <li>- Expositions/salons</li> <li>- Séminaires</li> <li>- Entretiens individuels</li> <li>- Engagement en ligne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultations</li> <li>- Enquêtes/retours d'expérience sur des sujets spécifiques</li> <li>- Entretiens individuels</li> <li>- Engagement simplifié</li> <li>- Réunions publiques, conférences</li> <li>- Ateliers</li> <li>- Interviews</li> <li>- Visites guidées/journées portes ouvertes</li> <li>- Hotlines dédiées à l'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partenariats</li> <li>- Programmes et initiatives en commun</li> <li>- Groupes de parties prenantes/comités consultatifs</li> </ul>

Source : SustainAbility, 2014

Dans tous les cas, ce dialogue doit s'accompagner d'une information préalable des parties prenantes sur les attendus et le mode opératoire de ce dialogue ainsi que les suites qui y seront données. Il est également nécessaire de diffuser à ces parties prenantes un certain nombre d'informations clés sur Michelin et les thèmes retenus dans le cadre de ce dialogue afin d'en assurer la richesse et de donner aux parties prenantes les moyens de se prononcer en toute connaissance de cause.

## Les panels multi-parties prenantes

L'organisation de panels multi-parties prenantes est l'une des modalités du dialogue avec les parties prenantes. Il requiert à la fois un bon niveau de maturité dans la relation et une préparation soignée.

Avant d'engager la constitution de tels panels, il est nécessaire de s'interroger sur plusieurs points :

- ➔ quels sont les enjeux ?
- ➔ quel est l'objectif ?
- ➔ est-ce le bon moment pour organiser ce panel ?
- ➔ quel niveau de transparence adopter ? quelles seront les règles de confidentialité ?
- ➔ qu'apportera de plus le panel par rapport à des réunions bilatérales ?
- ➔ quelles sont les parties prenantes pertinentes à inviter ?
- ➔ comment vont-elles interagir collectivement vis-à-vis du Groupe ?
- ➔ comment la réunion sera-t-elle préparée ?
- ➔ quel sera le suivi des travaux du panel ? y aura-t-il d'autres réunions de panels ?
- ➔ quel sera le niveau de diffusion des résultats issus des discussions ?

L'organisation de panels multi-parties prenantes a également un coût.

Il faut prévoir un budget couvrant :

- ➔ les frais de déplacement, de restauration et d'hébergement des parties prenantes invitées ;
- ➔ les frais de réunion (salle, équipements, traductions, intervenants extérieurs, médiateur, publications, indemnités éventuelles).

Les réunions de panels multi-parties prenantes ne sont pas des réunions publiques. Elles sont généralement placées sous la règle de Chatham House : les participants sont libres d'utiliser les informations collectées lors de la réunion, mais ils ne doivent révéler ni l'identité, ni l'affiliation des personnes à l'origine de ces informations, de même qu'ils ne doivent pas révéler l'identité des autres participants.

Une réunion de parties prenantes peut être une simple réunion de quelques heures consacrée à un sujet précis ou une rencontre sur une journée entière abordant différents thèmes. Le nombre des participants dépend de leur pertinence par rapport au sujet traité. Il peut être restreint (5 personnes) ou plus étendu (20-25 personnes) selon les besoins, les thèmes et les parties prenantes identifiées.

Il peut être utile de recourir à l'assistance d'une société de conseil spécialisée pour organiser et mettre en œuvre les réunions de panels multi-parties prenantes lorsque celles-ci sont d'envergure.

## Précautions à prendre lors d'une consultation de parties prenantes

Le processus de consultation des parties prenantes nécessite de prendre des précautions afin d'éviter les phénomènes suivants :

- ➔ conflit entre les parties prenantes ;
- ➔ difficultés à comprendre les enjeux, les règles de fonctionnement, la langue ;
- ➔ frustration née du décalage entre les attentes et les résultats ;
- ➔ situation de faiblesse ou de marginalité d'une partie prenante ;
- ➔ comportement perturbateur d'une partie prenante ;
- ➔ lassitude et manque d'assiduité.

Ces risques devront être gérés au niveau local pour tenir compte des spécificités historiques, sociologiques et culturelles. Les échanges de bonnes pratiques entre l'équipe PRM et les membres du réseau PRM permettront de limiter ces risques et/ou de leur apporter les réponses appropriées.

## Exemple : la réunion des parties prenantes européennes du Groupe en 2014

Les 13 et 14 mai 2014, Michelin a réuni ses parties prenantes européennes à Clermont-Ferrand afin de débattre de trois sujets d'intérêt général :

- ➔ Que devrait faire Michelin, en tant que pneumaticien, pour devenir un manufacturier leader dans le développement durable ?
- ➔ Comment Michelin peut-il contribuer à la mobilité durable en ville ?
- ➔ Comment concevoir la mobilité durable dans un monde aux ressources naturelles limitées ?

Le cabinet SustainAbility a aidé le Groupe à organiser cette rencontre, qui a permis à une vingtaine de parties prenantes invitées (investisseurs, fournisseurs, clients, experts, représentants d'organismes internationaux, syndicats, ONG) de débattre avec des membres du CEG et des responsables opérationnels. Les critiques et les idées qui ont émergé au cours des tables rondes nourrissent la réflexion et les choix du Groupe dans ces domaines, et plusieurs actions concrètes ont depuis lors été mises en œuvre ou sont en cours de réalisation.

## DONNER SUITE AU DIALOGUE

Le dialogue avec les parties prenantes doit s'inscrire dans la durée.

- Une réunion de parties prenantes, ou toute entreprise de dialogue d'envergure avec elles, devrait être suivie de la rédaction d'un compte-rendu mentionnant les remarques et suggestions des parties prenantes sur le sujet abordé. Ce document est envoyé aux parties prenantes, soulignant ainsi le sérieux accordé à la rencontre. Il est également adressé aux membres de l'équipe de direction concernée ainsi qu'à l'équipe PRM centrale.
- Une sélection de quelques idées soulevées par les parties prenantes lors de ces réunions peut être mentionnée sur les sites intranet et internet de l'entreprise, sans citer le nom de l'émetteur.
- Une évaluation par l'entité organisatrice, au besoin aidée par l'équipe PRM, des recommandations des parties prenantes doit être effectuée, afin d'évaluer l'opportunité ou non de les mettre en œuvre.
- Un bilan de la rencontre est réalisé, prenant en compte notamment : le nombre de parties prenantes, de suggestions émises, ainsi qu'une appréciation qualitative de la progression de la relation engendrée par l'événement.
- Une future rencontre est envisagée afin d'inscrire le dialogue dans la durée.

*Pour toute question vous pouvez joindre l'équipe PRM centrale à l'adresse mail : [sophie.perrier@fr.michelin.com](mailto:sophie.perrier@fr.michelin.com)*

## ANNEXE

### Extrait de la Norme ISO 26000

« Il convient qu'une organisation reconnaisse et prenne en considération les intérêts de ses parties prenantes et qu'elle y réponde (notamment qu'elle) :

- identifie ses parties prenantes ;
- identifie et tient pleinement compte des intérêts et des droits de ses parties prenantes accordés par la législation et réponde aux préoccupations que celles-ci expriment ;
- reconnaisse que certaines parties prenantes peuvent avoir une influence significative sur les activités de l'organisation ;
- évalue et prenne en considération la capacité relative des parties prenantes à prendre contact avec l'organisation, à dialoguer avec elle et à l'influencer ;
- tienne compte du rapport entre les intérêts de ses parties prenantes et les attentes plus larges de la société et le développement durable, ainsi que de la nature du rapport existant entre les parties prenantes et l'organisation (voir également 3.3.1) ; et qu'elle
- prenne en considération le point de vue des parties prenantes dont les intérêts sont susceptibles d'être affectés par une décision ou activité, même si celles-ci ne jouent aucun rôle formel dans la gouvernance de l'organisation ou si elles n'ont pas conscience de ces intérêts. »

Source : Norme ISO 26 000, section 4.5.

## BIBLIOGRAPHIE

- Accountability, Utopies, *Critical Friends. The Emerging Role of Stakeholder Panels in Corporate Governance, Reporting and Assurance*, London, Paris, 2007.
- Accountability, *AA 1000. Stakeholder Engagement Standard 2011. Final Exposure Draft*, London, 2011.
- William R. Blackbum, *Managing Great Expectations: Reshaping Engagement Strategies to Address Stakeholders' Citizenship and Sustainability Concerns*, The Conference Board, 2008.
- John Browne, Robin Nuttall, *Beyond corporate social responsibility: integrated external engagement*, McKinsey & Company, London, 2013.
- Edoardo Gai, Matthias Narr, *Local Stakeholders, Global Impact*, The Sustainability Yearbook, 2014.
- Mark R. Kramer, Michael E. Porter, *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, 2011.

### Michelin

23, place des Carmes-Déchaux  
63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 - France

[www.michelin.com](http://www.michelin.com)

Conception et réalisation | 

Référence du document : Relations avec les parties prenantes

Auteur du document : DGCD/PRM

Niveau de confidentialité : D4

Date de publication : juin 2015

Conservation : WA+3

"Toute copie imprimée de ce document n'est pas gérée"

