

## L'ANCRAGE DES ENTREPRISES DANS LES TERRITOIRES : PILOTAGE ET REPORTING INTERNATIONAL

Une étude complète est disponible sur simple demande à l'IMS ou à l'ORSE (verger@imsentreprendre.com / contact@orse.org)

Cette synthèse reprend les points clés des travaux du groupe de travail IMS-ORSE sur les **pratiques des entreprises en matière de pilotage et de reporting international sur l'ancrage territorial** : dialogue avec les parties prenantes locales, soutien au développement économique, appui au développement social local, à l'emploi... De novembre 2004 à avril 2006, ce groupe a réuni une quarantaine de participants : entreprises (responsables Développement Durable, Développement local ou Territorial, RH, Mécénat....), ONG, experts institutionnels, investisseurs, syndicats.

L'objectif du groupe de travail : mieux comprendre les interactions entre les entreprises et les territoires où elles sont implantées, et repérer les **pratiques et indicateurs clés des entreprises** pour les aider à :

- **En interne :**

- Mieux **piloter** leur démarche globale d'ancrage dans les territoires où elles sont implantées

- **En externe :**

- Développer des outils de **dialogue** auprès des parties prenantes pour **rendre compte** de l'engagement de l'entreprise et des avancées de la démarche dans les différentes zones d'implantation.

### Au coeur de la responsabilité sociétale de l'entreprise :

De plus en plus d'entreprises s'engagent en faveur du respect des communautés et du développement des territoires où elles sont implantées, que ce soit à l'échelle d'un quartier, d'une ville, d'un bassin d'emploi, d'un pays, ou d'une région.

Cependant, ces démarches d'ancrage territorial sont peu valorisées dans le cadre des politiques de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Elles sont souvent menées de façon empirique, sans s'inscrire dans la gestion des risques et des performances de l'entreprise.

Or, l'ancrage territorial correspond à une problématique clé pour l'entreprise. Son intégration dans ses différents marchés d'implantation influe directement sur sa **capacité à poursuivre ses activités** dans les territoires. De plus, **les attentes des parties prenantes de l'entreprise sont croissantes** en faveur d'une prise en compte globale des problématiques de développement territorial par l'entreprise, à travers une démarche de pilotage et un reporting transparent sur le sujet.

Dans ce cadre, **piloter, évaluer, et rendre compte de l'impact des démarches d'ancrage dans les territoires est devenu un impératif majeur pour les entreprises.**

### L'ancrage territorial : les thématiques clés :

- **le dialogue avec les communautés locales**  
(identification des parties prenantes impactées, procédures de dialogue, de concertation, ...)
- **le développement économique des territoires**  
(sous-traitance et achats locaux, développement des entreprises locales, transfert de savoir-faire, soutien au micro-crédit ...)
- **la gestion des mutations économiques**  
(préservation de l'emploi et du tissu économique local lors de restructurations)
- **le développement social des territoires**  
(développement de l'employabilité locale, insertion sociale et professionnelle, création d'infrastructures sociales, ...)
- **la prise en compte des Droits de l'Homme** par les entreprises dans leurs relations avec les communautés locales
- **la redistribution de revenus localement et la lutte contre la corruption**  
(paiement des impôts et taxes au gouvernement, autorités publiques, etc.)
- **les démarches intégrées**  
(démarches transversales combinant les différentes thématiques listées ci-dessus, en fonction d'un diagnostic des besoins spécifiques du territoire).

Pour chaque thématique, un guide pratique IMS-ORSE reprend les points clés des réflexions et débats du groupe de travail :

- ➔ Le contexte de sa prise en compte par les entreprises (attentes des parties prenantes, enjeux stratégiques...)
- ➔ L'analyse du reporting et du pilotage des entreprises (d'après les rapports d'une soixantaine d'entreprises)
- ➔ Les bonnes pratiques des entreprises et les témoignages d'experts (ONG, institutions publiques...)
- ➔ Les indicateurs utilisés par les entreprises et les référentiels nationaux et internationaux (NRE, GRI, ...).

## L'ANCRAGE TERRITORIAL : DES ENJEUX FORTS POUR L'ENTREPRISE

### Au-delà des enjeux de réputation...

- **Enjeu de *license to operate* et d'anticipation des risques** : Les démarches d'ancrage favorisent la communication et les relations positives entre l'entreprise et les acteurs du territoire. Elles facilitent l'acceptation de ses activités par les riverains. Elles rendent possibles les synergies avec les décideurs locaux, plus prompts à apporter un soutien à l'entreprise en cas de difficultés, ce qui facilite le maintien de ses activités dans le territoire sur le long terme. Dans certains contextes sensibles, elles permettent également de réduire les incidents et tensions, de prévenir les incivilités et les risques de sécurité.
- **Enjeu RH** : En mettant en place des actions de développement socio-économique dans le territoire, l'entreprise facilite la constitution d'un vivier de travailleurs pourvus des compétences dont elle a besoin localement. Par ailleurs, l'ancrage territorial permet de davantage attirer et retenir ce personnel qualifié, en développant la fierté d'appartenir au corps social de l'entreprise et en favorisant l'amélioration du climat interne. Les démarches d'ancrage contribuent également à dynamiser le management en lui permettant de s'ouvrir de façon concrète sur son environnement.
- **Enjeu d'innovation et de marché** : L'ancrage territorial permet à l'entreprise de se différencier de ses concurrents, dans le cadre d'appels d'offre, et dans certains cas d'obtenir de nouveaux contrats. De plus, les démarches d'ancrage supposant une bonne compréhension des besoins locaux, elles permettent à l'entreprise de développer un savoir-faire spécifique, qui renforce sa capacité à ajuster ses produits/ services aux exigences de contextes particuliers. L'entreprise peut ainsi mieux répondre aux attentes de différents consommateurs, et ainsi être plus compétitive et créer de nouveaux débouchés.

Pour la plupart des entreprises, la construction d'une stratégie et d'un ensemble d'indicateurs sur l'ancrage territorial au niveau international est délicate et reste largement à construire. Cette dimension de la RSE est généralement encore peu définie, d'une part parce que le sujet est vaste -il fait appel à des domaines d'action très variés et fait intervenir de nombreux acteurs-, d'autre part parce qu'il renvoie à une problématique très complexe de l'entreprise multinationale : **l'articulation global / local**.

Malgré cette complexité, quelques entreprises pionnières avancent progressivement dans la formalisation de leurs pratiques de soutien au développement local, avec des **démarches de progrès plus structurées et mesurables, orchestrées au niveau du Groupe et déclinées en local**, selon les spécificités des territoires. A partir de l'identification des attentes de leurs parties prenantes locales et de leurs enjeux spécifiques, les entreprises cherchent à définir des objectifs et plans d'action pour un meilleur ancrage territorial, mettent en place des structures de pilotage et des relais locaux, développent des outils d'auto-évaluation en local...

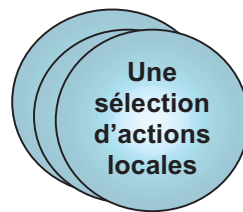
Pour rendre compte de l'effort de l'entreprise en matière d'ancrage local, il semble que l'on aille aujourd'hui vers le schéma de reporting suivant (Schéma construit à partir des remarques faites par le groupe de travail) :

**Au niveau global**

**Indicateurs de moyens :**  
% sites impactés, classés par niveau d'avancement de la démarche (échelle de valeur)

**Une démarche de progrès pilotée par le groupe et déployée dans toutes les entités**

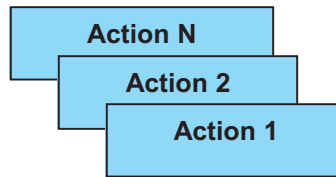
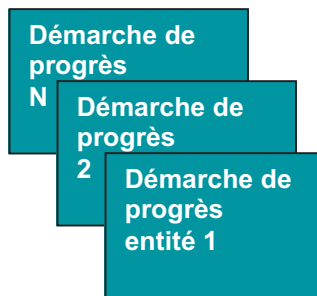
+



+

**Quelques Indicateurs de résultats consolidés**  
(ex : redistribution des ressources dans les différents pays)

**Au niveau local**



**Indicateurs de résultats contextualisés**, choisis en fonction des types d'actions menées et des enjeux de l'entreprise :  
- redistribution de revenus  
- soutien économique  
- développement social/emploi  
- ...

**Focus : La démarche de progrès Danone Way : un outil clé du global/local**

« Pour avoir une évaluation globale des différentes démarches d'implication locale, l'approche peut être de définir un cadre de référence commun : c'est ce que fait Danone avec la Danone Way (DW) pour permettre à ses filiales d'agir sur leurs territoires en bonne intelligence avec les acteurs locaux. A partir d'une grille qui va de 1 (niveau le plus bas : respect des règlements locaux et pratiques locales) à 4 (niveau d'application le plus élevé : excellence et/ou innovation dans la pratique), chaque filiale peut se situer dans une dynamique de progrès continu ».

François Moreau, Groupe Danone

### Le dialogue avec les parties prenantes locales

**Suez** : Durant les premiers mois d'un contrat, les équipes de Suez créent des liens avec les organismes et acteurs de la communauté : syndicats locaux, ONG, comités d'utilisateurs, associations religieuses, représentants d'entreprises, etc. Par exemple, à Manaus (Brésil), dans le cadre d'un partenariat avec l'ONG Essor, la filiale locale de Suez a travaillé avec des associations implantées dans le territoire sur l'identification des attentes locales pour adapter l'offre de l'entreprise aux besoins spécifiques des populations autochtones. Cette démarche a débouché sur un accompagnement spécifique au niveau technique et commercial et sur des actions de développement social et économique local.

### Le soutien au développement économique local

**AREVA** : Le Groupe dispose d'une « direction de la réindustrialisation et du développement économique local » qui accompagne le développement économique des régions où le Groupe est présent. Son action est soutenue par AREVADELFI, qui apporte des fonds propres complémentaires pour aider à la création ou au développement d'entreprises dans les bassins d'emploi du Groupe. Depuis 2002, AREVA mène une prospection à l'échelle nationale pour détecter les porteurs de projet et les attirer dans ces zones (aide financière et conseil). Le Groupe déploie aujourd'hui un réseau de correspondants « développement économique local » sur les grands bassins d'emploi en France (12 personnes à ce jour) pour le montage des dossiers des nouvelles entreprises, la recherche de partenaires...

### La contribution au développement social local

**Vinci** : En partenariat avec les acteurs locaux du service public de l'emploi, les filiales de Vinci construisent des parcours qualifiants permettant de former des demandeurs d'emploi aux métiers de BTP et d'élargir le champ des personnels recrutés. De nombreux partenariats locaux avec des groupements d'entreprises d'insertion et de qualification permettent de proposer des parcours d'intégration à des jeunes sans formation initiale. Ces démarches sont soutenues également, dans leur volet insertion, par la Fondation d'entreprise Vinci pour la Cité.

### La lutte contre la corruption dans les pays d'implantation

**Lafarge** : Lafarge a augmenté de 8 à 15% le poids des critères liés à la corruption dans son évaluation du risque politique-pays (qui sert de base aux décisions majeures d'investissement). Pour la deuxième année consécutive, le code de conduite des affaires du groupe et son mode d'application ont été comparés avec les principes définis par Transparency International et Social Accountability International. Il en est ressorti que Lafarge doit établir des lignes directrices relatives aux dons caritatifs et aux paiements de facilité. Le Groupe envisage également de déployer une formation spécifique pour les managers. Lafarge a conclu un partenariat en avril 2004 avec Transparency International France sur les questions de corruption. Suite à cela, l'entreprise a prévu de :

- mener des entretiens dans plusieurs unités opérationnelles pour mieux comprendre l'exposition aux risques de corruption, compte tenu des contextes locaux et des spécificités de chaque branche du groupe ;
- définir un plan d'action pour l'ensemble du groupe comportant un programme de formation spécifique, et l'établissement de lignes directrices complémentaires.

**POUR EN SAVOIR PLUS : VOIR LE GUIDE IMS-ORSE**

**« PILOTAGE ET REPORTING INTERNATIONAL SUR L'ANCRAGE TERRITORIAL DES ENTREPRISES »**

#### IMS

##### Entreprendre pour la Cité

84, rue d'Amsterdam - 75009 Paris

Tél : + 33 (0)1 43 87 52 52

Fax : + 33 (0)1 43 87 31 31

E-mail : [verger@imsentreprendre.com](mailto:verger@imsentreprendre.com)

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

#### Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)

7, impasse Léger - 75017 PARIS

Tél. : + 33 (0)1 56 79 35 00

Fax : + 33 (0)1 56 79 35 03

E-mail : [contact@orse.org](mailto:contact@orse.org)

[www.orse.org](http://www.orse.org)