

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



Remerciements

Nous adressons tous nos remerciements aux entreprises et organisations ayant participé à l'élaboration de ce document, par leur implication dans le groupe de travail sur l'ancrage et/ou leurs commentaires et éclairages lors de la rédaction du document. Ce travail est avant tout le fruit d'échanges d'expériences et de points de vue.

Nous tenons à remercier tout particulièrement pour leurs interventions lors des séances de travail et leur soutien marqué aux différents travaux sur l'ancrage :

M. François Moreau (Danone) ; M. Didier Gouesbet (Schneider Electric) ; Mme Christine Gallot, M. Olivier Loubière et M. Jean-Pierre Fourré (AREVA) ; M. Marc Jozan (Total) ; M. Nicolas Piau (Suez) ; M. François Jung-Rozenfarb (ONG Care) ; M. Jacques-Noël Leclercq (Amnesty) ; Mme Christine Poursat (GRET) ; Mme Clodine Pincemin (Sodexho) ; Mme Marie Nigon (Transparency) ; M. Jean-Pierre Delgrange (Essor) ; M. Dominique Bé (Commission Européenne) ; M. Bernard Perret (chercheur) ; M. Alain Guillen et M. Ferid Bellali (Lafarge) ; Mme Maryse Huet (MIME) ; M. Jean-Pascal Chiarelli (EDF-GDF) ; Mme Charlotte Thouvard (Accor) ; M. Luc Lamprière (Collectif de l'éthique sur l'étiquette).

Un document conçu et réalisé par l'IMS et l'ORSE, à partir des travaux du groupe « ancrage territorial », réuni de novembre 2004 à avril 2006.

Contributeurs ORSE

François Fatoux
Natacha Seguin
Catherine Delettang

Contributeurs IMS

Henri de Reboul
Caroline Lassalle Saint-Jean
Olivia Verger : synthèse et rédaction
du document

L'ANCRAGE DES ENTREPRISES DANS LES TERRITOIRES :

Sommaire PILOTAGE ET REPORTING INTERNATIONAL

Avant-propos :

Présentation du document	p. 3
Éléments de méthodologie	p. 4

1. Positionnement de la problématique et enjeux	p. 5
A. Définition de la problématique d'ancrage territorial	p. 6
a. Reporting international	p. 6
b. Territoire	p. 6
c. Ancrage local	p. 7
B. Contexte dans lequel s'inscrit le reporting international sur l'ancrage territorial	p. 9
a. Des attentes accrues à l'égard des entreprises	p. 9
b. Des enjeux forts pour les entreprises	p. 11
2. Les enseignements du reporting sur l'ancrage territorial	p. 15
A. Un sujet complexe aux contours flous pour la majorité des entreprises...	p. 16
B. ...qui se structure pour les entreprises pionnières.	p. 17
C. Vers la contextualisation	p. 19
3. Management de la démarche d'ancrage territorial : pratiques et indicateurs	p. 20
A. Définition de la politique d'ancrage	p. 22
B. Organisation mise en place	p. 23
C. Indicateurs de management	p. 26
4. Champs d'intervention de l'ancrage territorial : pratiques et indicateurs	p. 27
A. Dialogue avec les parties prenantes locales	p. 28
B. Développement économique local	p. 32
C. Gestion des mutations économiques	p. 36
D. Développement social local	p. 41
E. Prise en compte des Droits de l'homme	p. 46
F. Redistribution de revenus localement et lutte contre la corruption	p. 51
G. Démarches intégrées	p. 56
5. Conclusion et perspectives	p. 58
6. Synthèse : Check-list d'indicateurs pour les entreprises	p. 61

Annexes :

Exemple d'indicateurs utilisés par l'ONG Care dans son analyse socio-économique du territoire	p. 70
Méthodologie du groupe de travail	p. 72
Liste des participants	p. 75
Liste des intervenants	p. 76
Quelques sources	p. 78
Présentation IMS – ORSE	p. 79

Avant-propos

Présentation du document

Quel est le rôle des entreprises dans les territoires où elles exercent leurs activités, dans une perspective de responsabilité sociétale et de développement durable ?

La question de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise (RSE) ne peut être envisagée sans référence aux actions de soutien au développement socio-économique des lieux où l'entreprise est implantée. Ces initiatives de l'entreprise sont nombreuses aujourd'hui, à l'échelle d'un quartier, d'une ville, d'un bassin d'emploi, d'une région, ou d'un pays. Cependant, elles sont peu valorisées dans le cadre de la 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'intégration dans les territoires est devenu un impératif majeur pour les entreprises.

Pour mieux cerner cette question clé de la RSE, l'IMS et l'ORSE ont lancé, à l'automne 2004, un **groupe de travail sur la pratique des entreprises en matière de pilotage et de reporting international sur les dimensions sociale et sociétale de l'ancrage territorial**¹, aussi bien dans les pays industrialisés que dans les pays en développement (PED).

Avertissement

La vocation de ce guide n'est pas de créer un nouveau référentiel sur le reporting international, mais d'exposer un faisceau de bonnes pratiques et indicateurs de reporting et de pilotage international sur l'ancrage territorial, présentés par les entreprises les plus avancées dans ce domaine.

Ce guide peut aider chaque entreprise à définir les démarches d'ancrage significatives pour elle, c'est-à-dire par rapport à son "business model", son contexte sectoriel, géographique ou historique.

Le présent document est le fruit de ces travaux, dont la finalité était d'aboutir à un outil de travail qui facilite la collecte des informations et le pilotage des pratiques d'ancrage territorial des entreprises, et qui fournisse une base de discussion à l'échelle internationale.

Quel est le contexte des nouveaux rapports entre entreprises et territoires dans le cadre de la RSE ? Quelles sont les attentes auprès des entreprises en matière d'ancrage territorial ? Quels sont les enjeux pour les entreprises ? Quelles démarches de pilotage et de reporting les entreprises peuvent-elles mettre en oeuvre pour répondre à ces enjeux ? Quelles sont aujourd'hui les « bonnes pratiques » et les indicateurs « ressources » sur ces questions ? **Le document apporte des éléments de réponse à ces questions, sans ignorer toute la complexité que recèlent ces démarches**, qui sont fonction de circonstances locales très variées, du poids de l'entreprise dans le territoire, de sa situation sociale, économique, politique... et bien sûr du "business model" de l'entreprise.

Il s'agit ici de réunir l'ensemble des informations partagées pendant plus d'un an sur le sujet, et de faire la synthèse des vastes réflexions menées par le groupe de travail qui a réuni une quarantaine de participants : entreprises (responsables Développement Durable, Développement local ou territorial, RH, Mécénat...), ONG, experts institutionnels, investisseurs, syndicats².

¹ Le travail sur la dimension environnementale de l'ancrage territorial est un sujet à part entière, qui n'a pas fait l'objet d'une étude spécifique dans ce groupe de travail.

² Voir annexes : présentation des participants et intervenants.

Eléments de méthodologie

Le guide s'appuie sur l'organisation méthodologique du groupe de travail, présentée ci-dessous.

Organisation du groupe de travail :

L'IMS et l'ORSE ont procédé de la manière suivante :

- Analyse des enjeux RSE liés aux problématiques de l'ancrage territorial
 - Découpage du champ de l'ancrage territorial en 6 grands thèmes à partir de l'étude des rapports annuels et Développement Durable 2003/2004 :
 - Dialogue avec les parties prenantes locales
 - Développement économique local
 - Gestion des mutations économiques
 - Développement social local
 - Droits de l'Homme
 - Redistribution de revenus localement et lutte contre la corruption
 - Démarches intégrées
- Voir annexes (méthodologie du groupe de travail) pour le détail des sous-thématiques étudiées dans chacun des thèmes.

N.B :

- ✓ Les actions relevant du mécénat et de l'« engagement citoyen » des entreprises ont été prises en compte dès lors que celles-ci facilitent l'intégration dans les territoires.
 - ✓ Les questions relatives à la gestion de la diversité ont été volontairement écartées, compte tenu notamment de la complexité de telles problématiques dans les pays émergents, souvent dénués de législation sociale, et marqués par de fortes tensions sociales ou communautaires. L'approche des entreprises à l'égard de groupes marginalisés ou susceptibles d'être discriminés (que ce soit pour des raisons d'appartenance ethnique, de religion, de caste, de genre, d'âge, ou de handicap) nécessite, selon l'ORSE et l'IMS, une réflexion indépendante.
 - ✓ Concernant le dialogue avec les parties prenantes, sachant que le champ d'étude portait sur la dimension locale de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise, ont été exclues les questions de dialogue avec les parties prenantes géré au niveau international (tel qu'il est géré dans les sessions multi-parties prenantes - stakeholder sessions). Et sachant que le champ d'étude portait sur la dimension externe de la RSE, les questions de dialogue et négociation en interne (dialogue avec les représentants des salariés) ont également été écartées.
- Organisation d'une réunion de travail sur chacun des thèmes liés à l'ancrage et de deux réunions spécifiques sur les indicateurs :
 - L'organisation de chaque réunion thématique a donné lieu à la rédaction d'une note préparatoire par l'IMS et l'ORSE, analysant, sur le thème concerné, les rapports annuels et Développement Durable, pour y repérer les indicateurs et bonnes pratiques des entreprises en matière d'ancrage territorial au niveau international.
 - Voir annexes pour la présentation de la méthodologie d'analyse et du panel étudié.
 - Chaque réunion a également fait l'objet d'un débat autour de témoignages concrets d'entreprises sur les pratiques et indicateurs mis en place dans leur Groupe, et d'interventions d'experts (ONG, acteurs publics...) apportant un éclairage sur les attentes des parties prenantes à l'égard de ces pratiques et l'expérience terrain des différents acteurs locaux.

Le document reprend les points clés des réflexions et débats, et expose sur chacun des thèmes :

- Le contexte de la prise en compte de la thématique par les entreprises
- Les constats sur le reporting et le pilotage des entreprises sur la thématique
- Les bonnes pratiques des entreprises et les témoignages d'experts sur la thématique
- Les indicateurs utilisés par les entreprises et les référentiels nationaux et internationaux sur la question (NRE, GRI, ...).



Positionnement de la problématique et enjeux

Définition de la problématique d'ancrage territorial

- Reporting international
- Territoire
- Ancrage local

Contexte dans lequel s'inscrit le reporting international sur l'ancrage territorial

- Des attentes accrues à l'égard des entreprises
- Des enjeux forts pour les entreprises

A. Définition de la problématique d'ancrage territorial

Le reporting international sur l'ancrage territorial : de quoi parle-t-on ?

a. Reporting international ³

Pilotage et reporting des démarches d'ancrage, 2 objectifs à satisfaire :

- **En interne :**

→ **Piloter** la démarche d'ancrage territorial

- **En externe :**

→ Bénéficier d'outils de **dialogue** auprès des parties prenantes pour **rendre compte** de l'engagement de l'entreprise et des avancées de la démarche.

Par reporting international s'entend la remontée, au niveau du Groupe, de bonnes pratiques et d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs⁴. Ces informations doivent permettre de rendre des comptes et de faciliter le pilotage de l'entreprise, en alimentant son tableau de bord et en l'aidant ainsi à prendre des décisions. Le reporting auquel nous nous référons ici est donc autant un outil de dialogue avec les parties prenantes de l'entreprise qu'un outil de management pour celle-ci.

En matière de RSE, le pilotage Groupe et la consolidation exhaustive de données posent de nombreux défis pour les multinationales, compte tenu de la multiplicité des enjeux, des moyens à mobiliser et de la variété des contextes socio-économiques et culturels des lieux d'implantation de l'entreprise.

Au-delà des obstacles pratiques à l'opération de collecte (moyens matériels...), les difficultés à surmonter portent sur des questions de fond, et avant tout sur celle de la pertinence des indicateurs. Que doivent-ils mesurer ? De quoi veut-on rendre compte ? Autant sur des enjeux environnementaux, la recherche des indicateurs génère un relatif consensus, autant sur les questions sociales ou sociétales, les approches sont souvent très différentes d'un pays à un autre, ou d'un secteur d'activité à un autre.

b. Territoire

Qu'est-ce qu'un territoire pour l'entreprise ?

En géographie humaine, il existe plusieurs courants pour définir ce concept :

- Le territoire au sens sociologique est lié à l'identité culturelle de ses habitants, ou aux représentations que l'on s'en fait ;
- Le territoire au sens économique se réfère à l'acquisition par la population locale d'une capacité de développement économique spécifique, à partir d'avantages naturels ou humains (ex. des pôles de compétitivité) ;
- Le territoire au sens politique est défini comme « portion de l'espace délimitée pour exercer un pouvoir » (R. Sack).

Les entreprises ne proposent pas de définition stricte du territoire où elles agissent : la délimitation varie selon l'échelle pertinente d'action pour l'entreprise.

→ La définition du « local » proposée par Total dans son rapport DD 2003 :

*Il s'agit du **périmètre à la fois géographique et communautaire sur lequel une interaction forte entre les opérations de l'entreprise et son environnement social est possible, voire prévisible. La définition peut évoluer dans le temps (période de construction, période d'exploitation) et aller en s'élargissant : voisinage, région, pays.***

Cette définition rappelle que le territoire n'est pas un lieu géographique limité avec des caractéristiques données, mais une entité mouvante dans l'espace et dans le temps.

³ Pour aller plus loin sur la question du reporting international en général : voir le rapport de l'ORSE sur le reporting social international (octobre 2004).

⁴ Rappel : Pour la GRI, « les indicateurs économiques, environnementaux et sociaux peuvent être exprimés sous de nombreuses formes, depuis des réponses qualitatives jusqu'à des mesures quantitatives détaillées ». Tout ce qui peut être compté ne compte pas toujours et tout ce qui compte ne peut pas toujours être compté, disait A. Einstein...

Comme le rappelle J.B Zimmermann⁵, « le territoire est un construit et pas seulement un réceptacle de l'activité économique ». Un territoire est en effet une construction complexe faite de relations inter-entreprises, d'institutions, d'un environnement de services, d'un cadre de vie : l'action de l'entreprise ne s'opère pas dans un vide socio-économique, mais se trouve enchâssée dans des structures économiques, des institutions sociales et culturelles, historiquement construites.

Dans un contexte de globalisation de l'économie, il semble a priori étonnant de s'attacher autant au territoire. Pourtant, c'est justement la globalisation qui pose avec acuité la problématique du territoire. De nombreux experts (économistes, géographes...) ont en effet montré le renforcement de la composante territoriale dans l'économie actuelle, en expliquant que plus la mondialisation de l'économie progresse, plus elle s'appuie sur des espaces locaux spécifiques, auxquels la compétitivité des entreprises reste attachée (voir enjeux p. 11).

c. Ancrage local

La notion d'ancrage local de l'entreprise naît des interactions et des interdépendances fortes entre celle-ci et ses territoires d'implantation, d'abord parce que les entreprises sont naturellement au coeur de l'émergence économique des territoires où elles exercent leurs activités. Elles apportent en effet des capitaux, des technologies, du savoir-faire, et de l'emploi, autant de conditions indispensables au développement de ces territoires.

Aujourd'hui, les entreprises sont de plus en plus attendues sur des actions permettant aux communautés d'accueil de bénéficier plus directement de leur présence : l'entreprise gère-t-elle ses approvisionnements par des importations, ou bien par des achats locaux ? Favorise-t-elle l'emploi et la promotion des autochtones ? A-t-elle une influence positive en matière de santé locale ?...

L'entreprise est attendue en tant que véritable acteur du changement économique et social du territoire. L'avenir de l'une et de l'autre en dépend, car l'entreprise ne peut se développer durablement dans un environnement qui ne lui est pas favorable. L'intégration dans les territoires est déterminante pour la performance de celle-ci sur de nombreux points (cf. opportunités pour l'entreprise p.11).

Les moyens pour y parvenir sont divers. L'ancrage local d'une entreprise est concrètement mis en oeuvre à travers différents volets. Les liens entre eux étant nombreux, certaines entreprises s'attachent à les traiter de façon transversale (cf. démarches intégrées p. 56) :

- 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, contribution au 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 ou de retrait d'activité)
- 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.).

⁵ Directeur de Recherche - CNRS, GREQAM (Groupement de Recherche en Economie Quantitative d'Aix-Marseille) et IDEP (Institut d'Economie Publique)

L'ancrage territorial se traduit aujourd'hui encore largement par des démarches empiriques, qui s'appuient souvent sur un ou plusieurs éléments suivants :

- **sur la culture de l'entreprise** : de nombreuses entreprises ont ancré dans leur culture la volonté de s'intégrer dans le territoire et de contribuer au développement local. Pour ces entreprises-là, il paraît naturel d'essayer d'agir de la sorte. Le tout demeure néanmoins souvent disparate, spécifique à chaque site en fonction de la sensibilité des personnes en charge de ces projets, des partenaires rencontrés..., sans politique globale ni méthode identifiée pour préciser les priorités et les enjeux par rapport au territoire.
- **sur l'outil de mécénat** : certaines entreprises s'appuient sur leur Fondation avec laquelle elles constituent un réseau d'acteurs autour de thématiques choisies. Parfois, l'approche est « Corporate » avec des Fondations nationales voire internationales, dont l'action rayonne sur l'ensemble des territoires d'implantation de l'entreprise. Pour d'autres entreprises, ces politiques de mécénat sont pilotées localement.
- **sur des démarches de médiation sociale et de soutien aux personnes en difficulté** : des entreprises cherchent à créer des liens localement avec les personnes en difficulté, dans le cadre de soutien à l'insertion ou des actions de médiation.

B. Le contexte dans lequel s'inscrit le pilotage et le reporting international sur l'ancrage territorial des entreprises (cadre incitatif, attentes, enjeux...)

De plus en plus d'entreprises s'engagent en faveur du respect des communautés et du développement des territoires où elles sont implantées, obéissant en ceci à des attentes croissantes de leurs différentes parties prenantes, mais également à de forts enjeux stratégiques.

En effet, depuis longtemps, des actions sont engagées par les entreprises en faveur du développement de leurs territoires d'implantation. Mais aujourd'hui, un regard nouveau est porté sur ces pratiques dans le cadre des démarches de RSE, par lesquelles les entreprises portent une attention accrue au fait de rendre des comptes à leurs parties prenantes, et développent une vision plus stratégique de leur ancrage territorial.

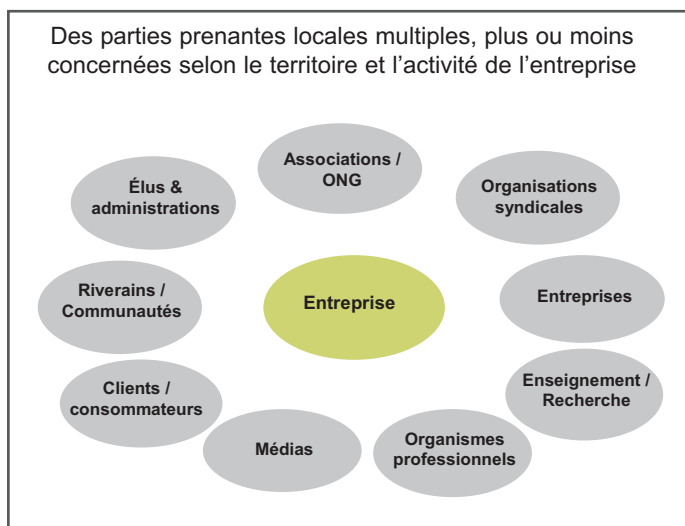
a. Des attentes accrues à l'égard des entreprises

“Notre responsabilité globale doit être déclinée sur le terrain afin de répondre concrètement aux attentes des parties prenantes locales du groupe. Total doit ainsi démontrer à ses salariés, aux riverains, aux communautés environnantes, aux ONG ou aux syndicats locaux, sa capacité à concilier performance opérationnelle de ses implantations, sécurité et équité sociale”.

Total

La communauté locale est désormais l'un des stakeholders clés de l'entreprise. Le Groupe Sodexo inclut d'ailleurs les « pays d'implantation » dans ses parties prenantes, aux côtés des clients, consommateurs, collaborateurs, fournisseurs, et actionnaires.

De fait, les acteurs locaux, parties prenantes de l'entreprise, sont nombreux et actifs. Ils sont de plus en plus attentifs à la façon dont l'entreprise assume ses responsabilités économiques, sociales et sociétales dans le territoire.



Les interconnexions de ces parties prenantes au niveau local, mais aussi international, donnent une résonance très forte aux actions menées par les entités locales : elles engagent maintenant la responsabilité du Groupe entier.

La multiplication des réseaux transnationaux d'ONG crée un phénomène de mise sous surveillance des multinationales. Disposant de correspondants partout dans le monde, les ONG relaient le discours de leurs antennes locales à l'échelle internationale, impactant la réputation de l'entreprise de façon significative.

Ainsi, Coca-Cola a accepté d'examiner ses pratiques sociales en Inde et en Colombie pour ne pas perdre un marché de 1,3 million de dollars. L'Université américaine du Michigan avait en effet menacé de suspendre ses achats de produits Coca-Cola, en écho à de lointaines campagnes de dénonciation sur les conditions de travail de l'entreprise dans ces pays.

Si, en France, les pratiques de boycott sont encore peu répandues, la mobilisation des associations et des ONG, et, par « contagion », de la société civile, sur les questions de responsabilité territoriale des entreprises est désormais une réalité incontestable.

Les attentes à l'égard des entreprises en matière d'ancrage territorial sont variées : concertation sur les projets, soutien au développement économique (transfert de savoir-faire, accès au crédit, appui aux fournisseurs locaux...), soutien aux infrastructures sociales et services de base (éducation, santé,...), accès à l'emploi et maintien de l'employabilité...

Dans les pays industrialisés, ces attentes sont très importantes dans des zones sensibles marquées par le chômage. Les crises de secteurs en déclin (comme la sidérurgie) ont « traumatisé » un certain nombre d'acteurs, qui craignent un comportement prédateur et l'opportunisme de l'entreprise sur le territoire (prendre l'aide publique puis disparaître). Les attentes sont souvent multipliées dans les pays émergents, où l'économie est fragile et où les structures politiques et sociales ne permettent pas toujours au développement économique de déboucher sur le bien-être des populations locales. Les entreprises qui ne font pas la preuve de cette volonté d'ancrage et de contribution au développement économique et social des territoires sont de plus en plus critiquées. Certains vont même jusqu'à qualifier de telles attitudes de nouveau type de colonialisme, accentuant la marginalisation, la dépendance et l'appauvrissement des populations des PED.

Les attentes de ces acteurs locaux ont été relayées par de nombreuses initiatives lancées en faveur d'une plus grande transparence des pratiques des multinationales dans leurs territoires d'implantation, et d'une meilleure prise en compte des principes de la RSE dans ces territoires :

Le Global Compact (ONU)

→ Voir le détail des référentiels institutionnels dans le tableau des indicateurs p. 61

Depuis janvier 1999, le secteur privé est invité à adhérer au Pacte Mondial, initié par le Secrétaire Général de l'ONU, pour promouvoir 10 principes qui s'appliquent aux Droits de l'Homme, aux conditions de travail, à la protection de l'environnement, et, plus récemment, à la lutte contre la corruption.

Le Principe n°1 du Pacte évoque de manière indirecte les responsabilités des entreprises à l'égard de ses territoires d'implantation, en précisant que les entreprises doivent promouvoir et respecter les principes du Droit international relatif aux Droits de l'Homme dans leur « sphère d'influence ».

A ce jour, plus de 2800 entreprises ont signé le Pacte Mondial, dont près de 400 entreprises françaises⁶.

La Global Reporting Initiative - GRI (PNUE / CERES⁷)

La GRI a publié en 1999 des lignes directrices pour la production de rapports sur la prise en compte de la RSE (remises à jour en 2002). En 2006, la GRI a lancé une 3ème version de ses lignes directrices. Parmi les indicateurs qui sont recommandés, figurent des mentions relatives à l'ancrage des entreprises dans leurs territoires, avec plusieurs critères dédiés, dont le management des impacts sur les communautés, le développement d'infrastructures sociales, et la prise en compte des besoins des populations locales⁸.

Le Livre Vert de la Commission Européenne

En juillet 2001, la Commission a présenté le Livre Vert, destiné à définir un cadre européen (non contraignant) pour la promotion du concept RSE. Un sous-chapitre du Livre est consacré aux « communautés locales » où il est notamment précisé que « la responsabilité sociale des entreprises a aussi trait à l'intégration des entreprises dans leur milieu local, que ce soit au niveau européen ou international. Les entreprises apportent leur contribution à la communauté [...] en fournissant des emplois, des salaires et prestations et des recettes fiscales.»

⁶ Source : Forum des amis du pacte mondial [pacte-mondial@idep.net]

⁷ Programme des Nations Unies pour l'Environnement / Coalition for Environmentally Responsible Economies (réseau d'entreprises)

⁸ La nouvelle version de la GRI est prise en compte dans les indicateurs listés dans le document.

La loi NRE

En France, la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (article 116) datant du 15 mai 2001 (loi n° 2001-420) fixe l'obligation pour les sociétés françaises cotées en bourse de rendre compte dans leur rapport annuel de leur prise en compte de la RSE. Parmi les champs à renseigner, figurent des aspects relatifs au développement des pays d'implantation.

Les grilles des agences de notation « sociale »

La conduite d'une entreprise dans ses territoires d'intervention est également un critère clé d'appréciation de la RSE pour les agences de notation extra-financière (dite "sociale"), relais des investisseurs qui souhaitent évaluer les risques sociaux et sociétaux de l'activité de l'entreprise pour apprécier le caractère durable de leurs investissements.

Vigeo considère ainsi avec attention les initiatives de l'entreprise en matière de gestion de l'impact local de son activité, à travers des démarches en faveur du développement économique des zones d'implantation (paiement des impôts, politique d'achats, soutien aux entreprises locales...), de l'emploi local, de la formation, de la prise en compte des droits humains... Pour BMJ-Ratings, qui analyse les aspects RSE à travers les leviers de création de valeur, l'ancrage dans les territoires revêt une importance toute particulière lorsque l'activité de l'entreprise dépend en grande partie de l'acceptation de la population (comme la cimenterie), l'ancrage local fort générant alors pour l'entreprise un avantage compétitif certain.

Quant à l'agence britannique Eiris, l'implication dans la communauté et les questions relatives au comportement dans le « Tiers Monde » sont des domaines majeurs d'appréciation.

N.B. : Les référentiels cités ci-dessus s'appuient sur les grands principes supranationaux tels que la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, la Charte Internationale des Droits de l'Homme, et les Principes directeurs de l'OCDE. Ces derniers mettent en exergue, directement ou indirectement, les principes de respect des droits humains dans les communautés d'accueil des entreprises, et même, dans le cas des Principes Directeurs, l'importance des recrutements locaux suivis de formation.

b. Des enjeux forts pour les entreprises

“La réputation d'une entreprise sur son site, son image non seulement en tant qu'employeur et producteur, mais aussi en tant qu'acteur de la vie locale, influent certainement sur sa compétitivité”.

Commission Européenne, Livre Vert

“Avant d'être internationale, une grande entreprise est d'abord locale. Usines, bases logistiques et sièges vivent avec le territoire sur lequel ils sont implantés. [...] La capacité de l'entreprise à développer des relations positives avec son environnement local joue un rôle non négligeable dans la performance globale”.

Danone

“L'entreprise n'évolue pas dans une sphère déconnectée de son environnement local. L'ancrage local fait partie du modèle industriel du Groupe, afin d'asseoir sa légitimité dans le cadre de contrats d'activité et de partenariats de long terme”.

Suez

“Créer une dynamique de développement partout où nous intervenons et pour l'ensemble de nos partenaires : c'est à cette aune que nous mesurons notre performance économique. En apportant notre expertise technique et nos capacités d'innovation dans le cadre de partenariats publics- privés, en répartissant de manière équitable nos revenus au sein du tissu local, en proposant à tous des services de qualité et en favorisant l'accès aux services essentiels, nous entendons concilier l'impératif de rentabilité de nos activités et la nécessité d'un développement économique durable”.

Veolia

Le pilotage et le reporting international sur les démarches d'ancrage répondent à de **forts enjeux stratégiques** pour l'entreprise.

Les entreprises savent bien qu'elles ne peuvent pas fonctionner en vase clos et faire abstraction de leur environnement social. L'entreprise qui s'implique dans une dynamique d'ancrage local rompt son isolement dans le territoire, lequel devient pour l'entreprise le cadre d'un processus de construction de ressources. Les entreprises accordent depuis longtemps une grande importance aux facteurs externes de la productivité (les « externalités ») qu'elles trouveront dans un environnement riche en services, en infrastructures, avec un appareil de formation performant, un réseau de fournisseurs efficace et réactif, dont elles cherchent à entretenir et améliorer la qualité. Il est important par ailleurs pour les entreprises de disposer de bassins d'emploi attractifs et diversifiés, offrant de meilleures possibilités de travail aux familles des membres de son personnel.

De plus, les entreprises prennent conscience des nouveaux enjeux de l'ancrage territorial liés à la RSE :

Enjeu de réputation :

La réputation constitue un capital immatériel que les dynamiques d'ancrage contribuent à développer ou préserver. Les actions de soutien au développement des territoires, qui valorisent les valeurs de l'entreprise de manière très concrète, favorisent la construction et la consolidation d'une image d'entreprise responsable, engagée et solidaire. En témoignant de leurs préoccupations en matière de RSE partout où elles sont implantées, les entreprises contribuent à renforcer leur attractivité auprès des clients, dont les préoccupations sociétales sont croissantes, et à modérer, voire prévenir, les jugements critiques des analystes extra-financiers et des médias.

Enjeu de *license to operate*⁹ :

Les démarches d'ancrage permettent de faciliter l'adhésion des populations et des partenaires locaux aux projets de l'entreprise, et ainsi favorisent le maintien de ses activités sur le long terme dans le territoire, dans une dynamique de confiance (prolongation du contrat), voire de croissance (obtention de nouveaux contrats). La capacité de l'entreprise à contribuer au développement socio-économique local est en effet déterminante dans le cadre de nouveaux appels d'offre ou d'ouverture de marché. C'est un élément différenciateur majeur auprès des clients et partenaires potentiels locaux. A défaut d'une telle approche, l'entreprise est parfois menacée de retrait d'activité.

En témoigne l'expérience du leader mondial de la distribution Wal-Mart, qui fait face à une vaste campagne d'opposition à son implantation aux Etats-Unis, particulièrement en Californie. La faiblesse de sa politique sociale et éthique est au coeur de cette mobilisation. Les associations «anti Wal-Mart» ont obtenu la mise en place d'un référendum, dans la ville californienne d'IngleWood, sur l'implantation d'un magasin du Groupe. Verdict : les habitants ont voté «non», estimant que les impacts locaux seraient trop négatifs¹⁰.

⁹ Littéralement : Droit à opérer

Enjeu de gestion et d'anticipation des risques :

Les démarches d'ancrage facilitent la communication et favorisent des relations de qualité entre l'entreprise et les acteurs du territoire. Elles rendent possibles les synergies avec les décideurs locaux, plus prompts à apporter un soutien, ou tout du moins à conserver une certaine neutralité, vis-à-vis de l'entreprise en cas de difficultés (problèmes liés aux infrastructures, restructurations...). Dans certains contextes sensibles, elles permettent de réduire les incidents et tensions, de prévenir les incivilités et les risques de sécurité. Par ailleurs, au moment de son départ, l'entreprise qui s'est inscrite dans une démarche de soutien au développement local durable gèrera mieux ses conditions de retrait sur le territoire.

Enjeu de gestion des Ressources Humaines :

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, et qui pourront mieux s'adapter à d'éventuelles restructurations. Par ailleurs, l'ancrage territorial permet d'attirer davantage et de retenir ce personnel qualifié, de tels projets développant la fierté d'appartenance à la communauté sociale de l'entreprise et contribuant à améliorer le climat interne.

De plus, les démarches d'ancrage contribuent à dynamiser le management en lui permettant de s'ouvrir de façon concrète sur son environnement. Elles sont un vecteur d'enrichissement personnel et professionnel, un outil pour acquérir des compétences nouvelles, autres que celles qui sont mobilisées dans les activités quotidiennes.

Enfin, les problématiques RH de conciliation de temps de vie, d'adaptation des structures de garde et de transport en commun, qui sont de plus en plus importantes pour les entreprises, peuvent être mieux gérées par celles-ci, car, dans de nombreux cas, les pouvoirs publics sont prêts à adapter leurs infrastructures aux contraintes économiques des entreprises quand celles-ci ont un fort ancrage local et ont prouvé leur « loyauté »¹¹.

Enjeu d'innovation et de marché :

Les démarches d'ancrage supposant d'acquérir une bonne compréhension des besoins locaux, elles permettent à l'entreprise :

- de développer un **savoir-faire** spécifique, qui renforce sa capacité à ajuster ses interventions aux exigences de contextes particuliers (par exemple, Suez a développé de nouveaux outils et méthodes de gestion de l'accès à l'eau dans les pays émergents, grâce à ses démarches de concertation locale. Cela lui a permis d'offrir un service mieux adapté à la réalité des clients et d'obtenir in fine un meilleur niveau de paiement des factures¹²) ;
- d'**adapter ses produits/services aux marchés locaux** pour une meilleure adéquation avec les attentes et contraintes des consommateurs locaux, avec à la clé une meilleure compétitivité (différenciation sur le marché) et la création de nouveaux débouchés.

Plus généralement, certains experts parlent du rôle déterminant des territoires comme incubateurs de l'innovation. L'économiste P. Aydalot rappelle ainsi que « l'entreprise n'est pas un agent innovateur isolé : elle fait partie du milieu qui la fait agir. Le passé des territoires, leur organisation, leurs comportements collectifs, le consensus qui les structure sont des composantes majeures de l'innovation ».

Les démarches d'ancrage territorial favorisent par ailleurs l'innovation managériale, en facilitant l'ouverture à de nouvelles problématiques et la prise de conscience de nouveaux enjeux par les managers.

¹⁰ Source : newsletter d'Utopies

¹¹ Cf. Entreprise et Carrières n°788 (entretien avec Marie-Noëlle Chalaye, sociologue des organisations : « Les entreprises doivent cultiver des liens avec les territoires »)

¹² La démarche menée avec l'ONG Essor à Manaus au Brésil (cf.p. 57) a permis d'augmenter le niveau de paiement des factures de 15 à 70%.

Enjeu d'efficacité de la démarche Développement Durable globale :

La démarche Développement Durable de l'entreprise s'appuie sur les territoires où vit l'entreprise. Comme le rappelle J. Theys et P. Calame, une des raisons majeures de la redécouverte du territoire est l'impuissance de l'économie à assurer la cohésion sociale, et la prise de conscience que le territoire est une « brique » indispensable pour réintégrer les dimensions notamment sociales, économiques, et culturelles. Selon eux, les territoires locaux sont des lieux privilégiés pour la recherche de compromis et l'intégration de différentes préoccupations (responsabilités plus faciles à établir, actions plus commodes à contrôler, interdépendance entre acteurs plus aisées à prendre en compte...).

De façon générale, des analyses économiques démontrent que, stratégiquement, les entreprises ont plus de chance de construire ce qu'on appelle des « actifs spécifiques » en ayant des liens forts avec leur territoire. La réflexion théorique (P. Beckouche, M. Porter, P. Veltz, J.B. Zimmermann...) et les travaux empiriques ont montré que la compétitivité reste marquée par la proximité, aussi ouvertes soient nos économies, et qu'elle repose largement sur les formes de coopération de toutes natures localement enracinées. M. Porter et P. Veltz soulignent les avantages conséquents tirés de la participation à un système économique local dynamique et diversifié, qui est notamment un moyen d'apprentissage collectif.

Ainsi, comme le dit P. Calame, « tout pousse l'entreprise, qui avait été le premier acteur de la désarticulation des territoires, à réinvestir le territoire ». Les entreprises ne peuvent se désintéresser de l'impact de leurs activités sur les communautés auprès desquelles elles opèrent, car il en va de leur efficacité économique même, dans une perspective de long-terme.

Conscientes des nombreuses attentes de leurs parties prenantes, mais aussi des bénéfices attendus des démarches d'ancrage tant pour elles-mêmes que pour leurs communautés d'accueil, de nombreuses entreprises ont fait le choix d'une telle approche, avec la mise en place progressive d'outils de reporting conséquents pour piloter et rendre compte de leurs pratiques dans ce domaine.

Les pages suivantes permettent d'en saisir les points clés.



Les enseignements du reporting sur l'ancrage territorial

- Un sujet complexe aux contours flous pour la majorité des entreprises...
- ...qui se structure pour les entreprises pionnières
- Vers la contextualisation

A. Un sujet complexe aux contours flous pour la majorité des entreprises...

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 acteurs¹³ -, d'autre part parce qu'il renvoie à une problématique très complexe de l'entreprise multinationale : l'articulation global / local.

La problématique du global / local :

Comment appréhender le local dans son articulation au global ? Comment rendre compte dans un même système de reporting de situations aussi disparates, sans gommer les spécificités de chaque lieu d'implantation de l'entreprise, sous l'angle desquelles s'apprécie de façon vraiment pertinente la démarche d'ancrage territorial ? Les interactions sociales et sociétales seront gérées différemment selon les cultures locales, l'héritage historique, les institutions propres à chaque pays. L'ancrage territorial se doit précisément de gérer cette complexité multi-culturelle ou «multi-locale».

Le reporting international sur l'ancrage requiert une très grande pertinence dans le choix des indicateurs pour mettre en exergue les démarches locales, tout en donnant une vision globale de la contribution de l'entreprise au développement de ses territoires d'implantation. Un reporting sur l'ancrage territorial qui ne prendrait pas en compte cette double contrainte ne serait que l'addition de situations particulières et ne formerait pas un tout cohérent porteur de sens en termes de management et de stratégie.

Cette complexité fait qu'aujourd'hui la plupart des entreprises se situent dans une démarche de progrès pour leur ancrage territorial, et que celui-ci se traduit encore largement par des démarches empiriques.

Au niveau du reporting, les démarches d'ancrage sont peu valorisées. Ses éléments constitutifs sont souvent dispersés dans les rapports : le sujet du soutien au développement local est appréhendé à travers différents thèmes (mécénat, engagement citoyen, performance sociale, relations avec la société civile...), à différents moments du rapport.

Dans la façon dont les entreprises abordent la question, il est parfois difficile de distinguer les pratiques reflétant le simple respect d'obligations légales, de celles qui témoignent d'une volonté de l'entreprise d'aller au-delà.

De même, il est ardu dans certains cas de discerner les bonnes pratiques qui résultent d'un choix « socialement responsable », des pratiques directement liées à l'activité économique (coeur de business).

Par ailleurs, diverses pratiques citées dans les rapports paraissent factuelles, non inscrites dans un cadre politique clair, qui permettrait de garantir leur caractère régulier et pérenne.

Les thèmes sont traités :

- soit à travers des actions précises sur une partie des pays d'implantation du Groupe,
- soit à travers des démarches très générales, sans grande précision sur les territoires concernés et les différents publics visés.

Il existe encore peu de démarches globales d'ancrage, prenant véritablement en compte la variété des contraintes et des besoins des territoires, compte tenu notamment des difficultés d'un reporting et d'un pilotage Groupe sur la question (cf. encadré ci-dessus).

¹³ Cf. p. 9

Enfin, les entreprises communiquent encore peu sur les moyens mis à disposition au niveau Groupe et au niveau des entités pour mettre en oeuvre les démarches de soutien au développement local. L'existence d'une structure de pilotage Groupe est rarement mentionnée, dans un contexte où l'impulsion locale est souvent très forte. Une grande latitude semble en effet laissée aux sites quant à la mise en place des démarches de soutien au développement local. Quelques entreprises font référence aux structures locales chargées de déployer les démarches d'ancrage. Néanmoins, les territoires couverts sont parfois difficilement identifiables, ou, inversement, la structure est identifiée pour un périmètre restreint, de sorte que l'on dispose de peu d'informations sur le pilotage des projets dans les différents territoires d'implantation de l'entreprise.

Volet clé de la stratégie RSE, la prise en compte du territoire demande à être mesurée. Néanmoins, dans le champ du développement durable, le thème de la relation à la communauté locale est celui pour lequel les pratiques de construction d'indicateurs sont les moins nombreuses. C'est un sujet pour lequel il est difficile de transformer le qualitatif en quantitatif. Les indicateurs utilisés aujourd'hui par les entreprises sont majoritairement des données brutes, livrées sans référence extérieure ou ordre de grandeur permettant de les situer dans un contexte. Il s'agit principalement d'indicateurs de moyens (et non de résultats), la plupart des entreprises se situant dans une démarche de progrès. Par ailleurs, dans ce domaine où l'articulation du global et du local est très problématique, il est difficile de rechercher des indicateurs de résultats qui soient utilisables partout. Enfin, les entreprises peinent à élaborer des indicateurs, alors qu'elles en sont souvent à l'étape de mise en place et de sensibilisation à la démarche. Le reporting peut alors devenir « répulsif » pour les managers, gênés face à la multitude d'indicateurs à déployer.

B. ... qui se structure pour les entreprises pionnières.

Malgré la complexité du pilotage et du reporting international sur l'ancrage territorial, les entreprises les plus avancées (tous secteurs confondus¹⁴) avancent progressivement dans la formalisation de leurs pratiques de soutien au développement local, avec des démarches plus structurées et mesurables.

Bien que diffuse, la thématique de l'ancrage territorial s'affirme de plus en plus dans les rapports de ces entreprises, avec une réflexion stratégique accrue et un élargissement à de nouvelles thématiques, comprenant, au-delà des démarches de mécénat classiques, de nouvelles actions visant à :

- développer les infrastructures sociales locales (transports, santé, éducation, accès aux services essentiels...);
- favoriser le développement économique local (employabilité, soutien aux PME, développement de marchés locaux...);
- respecter et prendre en compte les spécificités des populations locales ;
- mettre en place des dispositifs de médiation et de prévention...

Un nouveau thème en particulier émerge dans les rapports : la problématique de la gestion des mutations économiques (restructurations), centrale sur la question du lien entreprise-territoire.

Les entreprises sont également plus nombreuses à adopter un traitement transverse des problématiques de développement local, allant progressivement vers des démarches intégrées (cf.p. 56).

¹⁴ Sur le panel étudié, aucun leadership d'un secteur en particulier n'a été identifié, excepté pour la question de la redistribution de revenus localement, où le secteur minier se détache nettement du panel, et pour la question des mutations, où le secteur industriel est principalement concerné.

Par ailleurs, elles tendent aujourd'hui de façon croissante à présenter leurs indicateurs à l'échelon mondial, mais aussi ventilés par filiales et par grandes zones géographiques, qu'elles sélectionnent selon leurs enjeux, pour rendre compte de l'intérêt, de la profondeur et de la quantité de ce qui est fait. Les entreprises proposent parfois un suivi de ces indicateurs dans le temps (le maximum identifié est 6 années d'historique).

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.

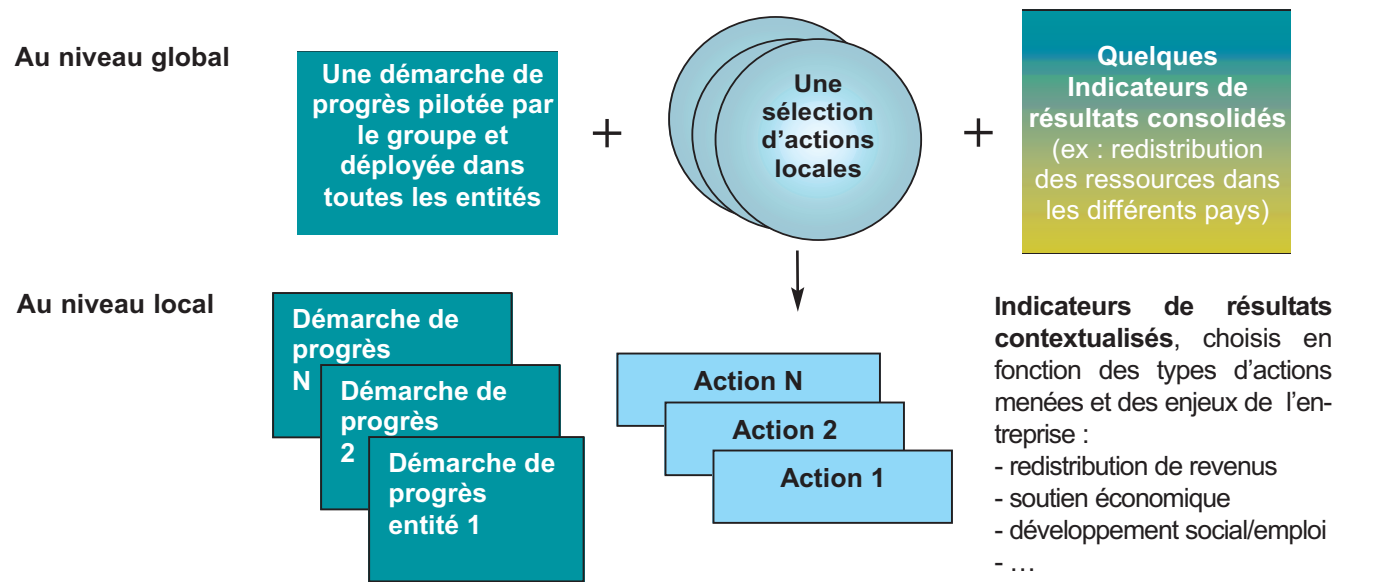
DW permet de remonter des bonnes pratiques qui ont été formalisées dans le cadre d'un programme intitulé 'Local Communities', qui se veut un support méthodologique et une démarche de partage d'expériences réussies ».

François Moreau, Groupe Danone

Pour traduire leur effort en matière d'ancrage, les entreprises utilisent de plus en plus des indicateurs de déploiement, plutôt que des indicateurs d'impact, qui sont plus facilement comparables dans les différents pays. Elles articulent ces process autour d'une démarche de progrès dans les territoires (cf. encadré Danone Way). L'idée est d'assurer le suivi de la politique au niveau global sur des territoires de différents niveaux de complexité, pour témoigner de la diversité des réalités et des pratiques au niveau du Groupe. De nombreux rapports présentent de réels efforts d'organisation des démarches d'ancrage¹⁵. Des outils de formalisation sont progressivement élaborés pour piloter la démarche d'ancrage (cf. management de la démarche d'ancrage p. 20). La problématique clé du global/local est traitée dans plusieurs rapports, avec la mise en valeur de lignes directrices Groupe et de leurs déclinaisons concrètes en local.

PILOTAGE ET REPORTING GLOBAL/LOCAL

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



Enfin, les efforts des entreprises sont manifestes pour identifier leurs parties prenantes locales et développer des démarches de concertation avec celles-ci. Les rapports présentent de nombreux dispositifs de dialogue et partenariat avec des ONG, des associations, des collectivités et autorités locales. Un nombre important de rapports met l'accent sur l'aspect partenarial des démarches de développement des territoires. Dans ces rapports, les entreprises insistent sur la nécessité d'inscrire la démarche dans un dialogue permanent et un échange avec les communautés locales pour répondre durablement à leurs attentes.

¹⁵Cette amélioration peut être nuancée par l'absence d'information quant au suivi et à la diffusion de ces outils à travers l'ensemble du Groupe. Sont-ils appliqués dans toutes les unités opérationnelles, dans tous les pays ? Les collaborateurs y sont-ils tous sensibilisés ?

C. Vers la contextualisation

Dans leur reporting, les entreprises essaient aujourd'hui de situer leurs pratiques et indicateurs sur l'ancrage par rapport à des contextes locaux particuliers (caractéristiques économiques, sociales, culturelles...) et par rapport aux contraintes spécifiques des sites (variant notamment selon l'activité menée), pour mieux gérer l'articulation du local et du global et satisfaire à cette double exigence de rendre compte globalement d'enjeux qui sont avant tout locaux.

Les entreprises font cet effort de mise en contexte via :

- des descriptions qualitatives (elles combinent une présentation factuelle des démarches d'ancrage à une présentation plus explicative)
- le recours, plus fréquent maintenant, à des ratios, qui sont plus faciles à comparer que des données brutes. Certaines entreprises en pointe proposent des éléments de comparaison avec des conditions sociales locales ou la concurrence.

Exemples :

Veolia : Un fond de carte montre la répartition des salariés par zone géographique, avec indication pour chacune de ces zones du niveau de l'IDH¹⁶ : fort, moyen, ou faible.

Lafarge : Un tableau reprend les heures de formations par employé en fonction du niveau d'éducation du pays (source : Rapport DD de l'ONU 2002).

Total : Le Groupe compare les sommes remises aux populations locales, dans le cadre d'un dispositif de micro-crédit, aux revenus mensuels moyens de ces populations.

Co-operative Financial Services : L'entreprise donne l'équivalent du montant alloué aux « charitable causes » en % du bénéfice avant impôts et propose un benchmark de ce % avec d'autres grandes banques britanniques.

¹⁶ Indicateur de Développement Humain : indicateur mesurant le niveau de développement moyen atteint par un pays selon 3 critères : espérance de vie, niveau d'instruction et niveau de vie.



Management de la démarche d'ancrage territorial : pratiques et indicateurs

- Politique
- Organisation
- Indicateurs de management

Avertissement :

Les indicateurs relevés ici sont ceux qui peuvent être techniquement mis en place au niveau international.

Un équilibre est à trouver entre un trop grand nombre d'indicateurs qui serait contre-productif et un nombre d'indicateurs restreint qui ne permettrait pas à l'entreprise de refléter fidèlement sa réalité.

Le reporting et le pilotage sur l'ancrage dans les territoires supposent de rendre compte sur des résultats, mais aussi sur des **process**. En effet, cette dimension process est essentielle pour :

- bien traduire la **démarche de progrès** de l'entreprise sur ses différents territoires d'implantation
- mettre ses résultats en regard d'une **vision** et de **lignes directrices Groupe**, garantissant la **pérennité** des démarches et la **pertinence** des résultats.

Les entreprises utilisent cette dimension process à 2 niveaux :

- **Au niveau global**, pour piloter et rendre compte de la vision d'ancrage Groupe (engagements définis à partir de l'identification des enjeux clés du Groupe) et de l'organisation dont l'entreprise se dote pour accompagner, suivre et évaluer les démarches d'ancrage dans l'ensemble de ses pays d'implantation (structure de pilotage groupe, correspondants locaux, outils de cartographie des parties prenantes locales, formation des sites au dialogue, outils d'autoévaluation...).
- **Au niveau local**, pour piloter et rendre compte des objectifs et plans d'action que les sites se fixent localement selon leurs priorités, et de tous les outils de formalisation dont ils se dotent pour bien gérer leurs démarches et le dialogue avec les parties prenantes locales (création d'instances de concertation, signature de partenariats...).

A. Définition de la politique d'ancrage

Des politiques sur l'ancrage territorial sont en cours d'élaboration dans de nombreuses entreprises, comme en témoignent les réflexions de celles-ci sur les enjeux de l'ancrage et leurs efforts en matière de formalisation des engagements dans ce domaine.

a. Identification des enjeux de l'ancrage territorial

Les références aux enjeux des démarches d'ancrage, pour l'entreprise elle-même et/ou pour ses parties prenantes, sont aujourd'hui plus récurrentes dans les rapports, avec une mise en contexte croissante sur les attentes et contraintes des territoires et les préoccupations propres de l'entreprise (le caractère stratégique des initiatives de développement local se précise).

Exemples :

Suez : « Groupe de dimension internationale, Suez inscrit l'ancrage territorial au coeur de ses priorités opérationnelles, conscient que la gestion d'un réseau de distribution d'énergie, le traitement des effluents d'un site industriel ou le recyclage des déchets d'une collectivité sont avant tout des activités de proximité ».

Schneider Electric : « Partout où il est présent, le Groupe s'engage fortement vis-à-vis de ses partenaires et de la communauté. Un ancrage indispensable pour une entreprise qui veut rester en prise avec la réalité locale des marchés ».

b. Définition d'engagements sur l'ancrage territorial

Certaines entreprises formalisent maintenant leurs engagements en faveur de l'ancrage territorial, qui devient partie intégrante de leur stratégie Développement Durable, voire de leur politique business.

Exemples :

AREVA : L'intégration dans les territoires (« participer au développement économique et social des territoires où le groupe est implanté ») est un des dix engagements clés du Groupe en matière de DD. L'ancrage territorial est par ailleurs un élément clé de la Charte des Valeurs d'AREVA, texte fondateur de l'éthique du Groupe dont les valeurs, les principes d'actions et les règles de conduite sont constitutifs de sa politique DD : « [AREVA] mène une politique visant à s'intégrer dans l'ensemble des territoires où il est présent. Elle repose sur le respect des cultures locales et la prise en compte des aspirations des communautés concernées ».

Gaz de France : Un des axes du plan d'actions développement durable (PADD) s'intitule : « prendre une part active au développement des territoires ».

Lafarge : Le groupe attache une importance « toute particulière » aux « relations des unités opérationnelles et de leurs sites industriels avec les autorités, associations et riverains. Il encourage notamment toutes les entités à développer des programmes à caractère social avec les communautés locales ». « Etendre et renforcer les échanges avec les parties prenantes aux niveaux local, national et international » est un des objectifs que s'est fixé le Groupe.

Total : Sa contribution au développement local peut faire l'objet de clauses contractuelles avec les États hôtes. Ceci vaut, par exemple, au Moyen-Orient, mais aussi dans de nombreux pays émergents, où la formation et le transfert de compétences figurent au coeur de ces dispositifs contractuels.

A noter : une entreprise inscrit ses engagements dans un large espace-temps :

BP : Le Groupe s'engage à garantir que son activité économique soit à l'origine de « bénéfices économiques d'envergure et durables plutôt que de bénéfices concentrés autour de nos sites et limités à la durée de nos opérations ».

Certaines entreprises incluent leurs engagements en matière d'ancrage dans le discours du Président en début de rapport, traduisant ainsi une prise en compte du sujet au plus haut niveau de l'entreprise.

Quelques entreprises appuient leurs engagements par la fixation d'objectifs quantifiés (ex : Casino : « lors des implantations, réserver 20 à 30% des recrutements aux habitants du quartier »). Certaines précisent la période sur laquelle porte ces objectifs et leurs délais de réalisation. Celles-ci font souvent référence à un plan d'action pour la mise en oeuvre de leurs engagements et proposent des tableaux de bord qui permettent de visualiser l'avancée de la démarche (ex : AREVA inclut dans son rapport un tableau qui récapitule les engagements, les objectifs, les principales réalisations sur l'année écoulée, le degré d'avancement, et les prochaines étapes pour chaque thématique DD, dont l'intégration dans les territoires). Ces plans d'actions sont généralement en phase de démarrage dans les entreprises.

B. Organisation mise en place

L'organisation des démarches d'ancrage et la mise à disposition de moyens appropriés, tant au niveau central qu'au niveau local, tendent à se développer dans les entreprises, avec l'identification progressive de structures de pilotage Groupe et d'un réseau de correspondants locaux. Certaines entreprises font état de dispositifs pour sensibiliser, voire former l'interne sur ces questions de développement local, dans le cadre de la mise en place d'outils de sensibilisation à la RSE.

N.B : Les éléments présentés ci-dessous sont approfondis thème par thème dans le corps du document.

a. Structures de pilotage (global et local)

Certaines entreprises présentent dans leur rapport les structures en charge des actions de soutien au développement des territoires au niveau du Groupe, et plus souvent, au niveau local. Dans de nombreux cas, ces structures sont en charge d'aspects précis de la démarche d'ancrage territorial (insertion, mécénat de proximité ou formation des locaux par exemple).

b. Sensibilisation/formation des sites

Des entreprises pionnières en matière de RSE sensibilisent leurs collaborateurs, dans tous leurs pays d'implantation, aux principes des démarches d'ancrage territorial.

Exemple :

Schneider Electric : Le Groupe intègre les principes de soutien au développement local, éléments constitutifs de sa politique RSE, dans tout nouveau contrat de travail signé partout dans le monde.

Certaines ont mis en place des modules de formation dédiés à la connaissance de l'environnement local.

Exemple :

Danone : Le Groupe a mis au point une formation de 2 jours, intitulée « Etre acteur de son environnement local », pour les fonctions centrales de sites industriels. Le programme donne des outils pour comprendre son environnement et mener des actions d'implication locale. Il décline le témoignage d'un député-maire, celui d'un sociologue, et la présentation des différentes strates de l'administration. Ensuite, un cas concret est présenté aux stagiaires où il leur est demandé d'identifier l'ensemble des acteurs du territoire et de construire des actions intégrant les enjeux, à la fois du territoire et de leur usine. A l'issue du cursus, ils repartent avec un logiciel développé en interne baptisé « Boussole », qui permet de référencer les acteurs locaux (classés selon 8 catégories : élus, organismes de formation, environnement économique, média, entreprises, associations, administrations, organisations professionnelles) et leurs domaines de compétences.

c. Outils de dialogue avec les parties prenantes locales

Quelques entreprises mettent en place dans leurs différents sites des outils spécifiques de mapping et de dialogue avec les parties prenantes locales (voir la thématiques dialogue p. 28).

Exemple :

AREVA : L'entreprise a développé une matrice permettant aux établissements du Groupe de dresser la liste de leurs parties prenantes externes clés (classées par famille : administrations, associations, monde de l'éducation, élus, santé...) et d'identifier leurs attentes. Cette méthode, qui croise les perceptions des collaborateurs des sites à celles de leurs parties prenantes, permet aux établissements de préciser leurs enjeux économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux, et d'identifier les points d'amélioration et les axes de dialogue prioritaires.

Certaines participent à des instances de dialogue régulier avec les parties prenantes locales, réalisent des enquêtes d'image auprès des riverains, élaborent des rapports d'information « grand public » sur l'activité du site ... Les outils du dialogue sont variés pour répondre aux différents contextes locaux.

d. Outils de suivi en local

Les entreprises développent aujourd'hui des outils pour aider leurs sites à identifier les enjeux locaux, et diagnostiquer les besoins du territoire (notamment dans le cadre des mutations économiques¹⁷). Certaines fixent des objectifs par site et déterminent des plans d'action locaux, à partir notamment d'outils de reporting et d'auto-évaluation sur les pratiques locales (voir bonne pratique AREVA p. 25).

¹⁷ Voir cette thématique p. 36

Focus bonnes pratiques :

Danone Way & AREVA Way, des outils structurants pour l'intégration des sites dans leur territoire

Danone : Danone Way est un outil d'auto-diagnostic et de pilotage de la RSE au sein des entités opérationnelles du Groupe. L'outil se présente sous la forme d'une grille de maturité, accessible sur un intranet et permettant à chaque entité opérationnelle de s'auto-évaluer par rapport à un standard groupe. Le thème Société Civile couvre la connaissance et l'écoute de la société environnante, comme la mise en place de relations positives et responsables sur les territoires où le Groupe a ses activités. Il peut s'agir d'apporter son concours à des actions de formation, de contribuer au développement local en animant des réseaux ou encore de mener des actions de reconstitution d'emploi en cas de fermeture de sites. L'auto-diagnostic sur ces thèmes doit permettre à chaque business unit d'identifier les points forts et points faibles dans ses relations avec chacune des parties prenantes, de hiérarchiser les priorités d'actions pour l'année suivante en fonction de sa stratégie propre et d'évaluer ses progrès d'une année à l'autre.

AREVA : L'intégration dans les territoires est un élément clé de AREVA Way, la démarche de progrès continu du Groupe, qui vise à intégrer le Développement Durable dans la gestion opérationnelle de l'entreprise. AREVA Way s'appuie sur un outil d'auto-évaluation permettant aux Directions Corporate et aux sites de définir leurs axes de progrès en matière de DD.

Plusieurs critères d'amélioration en lien avec l'ancrage de l'entreprise dans les territoires ont été définis :

- Développement économique local
- Participation des salariés à la vie locale
- Soutien aux initiatives de développement et d'insertion socioculturels
- Démarche structurée de communication locale
- Accueil du public
- Ouverture vers le milieu scolaire et universitaire
- Identification et connaissance des parties prenantes
- Organisation du dialogue avec les parties prenantes
- Satisfaction des parties prenantes ciblées

Aujourd'hui, ces critères sont pris en compte dans l'examen annuel des budgets des BU qui intègre les plans de progrès DD.

PSA Peugeot Citroën : des Plans Locaux de Mécénat et d'Affaires Sociétales

Le Groupe déploie sa politique de mécénat auprès de ses sites industriels et tertiaires par l'intermédiaire des Plans Locaux de Mécénat et d'Affaires Sociétales. Cette action révèle l'implication du groupe auprès des communautés proches de ses implantations. En 2005, 14 établissements en France et à l'étranger ont mis en place un tel plan afin de faire connaître leurs engagements auprès du monde institutionnel, et/ou associatif, et les parties prenantes dans leur ensemble. Cet outil de dialogue externe et interne contribue à l'animation et à la cohésion du site dans son environnement. Il permet en outre de mieux canaliser et filtrer les nombreuses demandes de soutien.

Le Plan Local de Mécénat et d'Actions Sociétales reprend les axes majeurs de la politique de mécénat du groupe, c'est à dire l'environnement, la sécurité routière, la mobilité urbaine, et le développement local. Ces règles, que le groupe s'oblige à appliquer en toutes circonstances, s'inscrivent dans le contexte très concurrentiel qu'est celui du marché automobile.

Schneider Electric : une Fondation au service de l'ancrage territorial

Le Groupe a une politique RSE fortement déclinée en local. Elle s'appuie sur l'engagement des salariés à travers une Fondation d'entreprise, qui privilégie l'éducation, la formation et l'accompagnement des jeunes. Qu'il soit régional ou international, l'engagement de la Fondation est toujours relayé par le travail de proximité des salariés-bénévoles.

Dans plus de 80% des sites dans le monde, un délégué de la Fondation aide des associations locales travaillant à l'intégration des jeunes en difficulté, à développer leur projet dans le cadre d'un partenariat pérenne. En 2005, 182 associations ont été soutenues dans 65 pays.

C. Indicateurs de management

Les process sont partie intégrante des référentiels nationaux et internationaux sur la question du lien de l'entreprise avec ses territoires, comme des systèmes de suivi et d'évaluation des entreprises pour leur ancrage territorial.

Les indicateurs des entreprises relevés ici sont ceux qui ont émergé de l'analyse des rapports annuels et de Développement Durable, et des échanges du groupe de travail IMS/ORSE.

Le tableau suivant présente une liste d'indicateurs ressources pour le management des démarches d'ancrage territorial¹⁸ :

Références institutionnelles	Indicateurs utilisés par les entreprises
<p>GRI-G3 (SO1) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programmes et pratiques pour évaluer et manager les impacts des activités de l'organisation sur les communautés locales, lors de l'implantation, de l'exploitation, et du retrait : % des sites couverts par les programmes - Description du mode de consultation des parties prenantes locales <p>NRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Description de la manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional, & de la manière dont les filiales étrangères de l'entreprise prennent en compte l'impact de leurs activités sur le développement régional et les populations locales - Description des relations entretenues avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines. <p>SIRI Group, Eiris : Programme formel pour l'engagement et la consultation des communautés locales.</p>	<p><u>POLITIQUE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identification des enjeux de l'ancrage territorial Identification des impacts d'une démarche de dialogue et d'ancrage territorial pour les parties prenantes locales et pour l'entreprise ▪ Engagements Formalisation des engagements de l'entreprise en faveur de l'ancrage territorial
	<p><u>DEPLOIEMENT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Structures de pilotage <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mise en place d'une structure de pilotage au niveau Groupe <input type="checkbox"/> Mise en place de relais au niveau local ▪ Sensibilisation/formation des sites <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mise en place de modules de formation sur le dialogue/connaissance de l'environnement local : % de sites concernés ▪ Outils de dialogue avec les parties prenantes locales <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mise en place d'outils de mapping/dialogue avec les parties prenantes locales : % de sites concernés par ce dispositif ▪ Outils de suivi en local : % de sites impactés (classés par niveau d'avancement de la démarche) <ul style="list-style-type: none"> - Sur l'identification des enjeux locaux : <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Diagnostic des besoins du territoire - Sur les objectifs / plan d'actions locaux : <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Fixation d'objectifs par site <input type="checkbox"/> Définition de plans d'actions par site - Sur le dialogue avec les parties prenantes locales : <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Création/participation à une instance de dialogue régulier avec les parties prenantes locales : % de sites concernés, fréquence des réunions, nombre de participants, représentativité des parties prenantes <input type="checkbox"/> Réalisation d'enquêtes d'image auprès des riverains : % de sites concernés <input type="checkbox"/> Elaboration de rapports d'information « grand public » sur l'activité du site : % de sites concernés <input type="checkbox"/> Nombre de convention/accord de partenariats signés - Sur la sensibilisation/formation de l'interne - Sur l'évaluation et le reporting des pratiques locales <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Existence d'un outil de reporting et d'auto-évaluation sur les actions locales : % de sites concernés <input type="checkbox"/> Vérification des données recueillies par un cabinet externe.

¹⁸ Rappel : Cette liste est conçue comme une « boîte à outils » dans laquelle chaque entreprise puise les indicateurs qui sont utiles et cohérents par rapport aux enjeux de son secteur, aux spécificités et à la stratégie propre de l'entreprise.



Champs d'intervention de l'ancrage territorial : pratiques et indicateurs

- Dialogue avec les parties prenantes locales
- Développement économique local
- Gestion des mutations économiques
- Développement social local
- Prise en compte des Droits de l'Homme
- Redistribution de revenus localement et lutte contre la corruption
- Démarches intégrées

Avertissement :

Les indicateurs relevés ici sont ceux qui peuvent être techniquement mis en place au niveau international.

Un équilibre est à trouver entre un trop grand nombre d'indicateurs qui serait contre-productif et un nombre d'indicateurs restreint qui ne permettrait pas à l'entreprise de refléter fidèlement sa réalité.

A. Dialogue avec les parties prenantes locales

“Le dialogue sert à progresser, à prendre en compte des attentes auxquelles le groupe n'avait pas pensé”.

AREVA

“Au niveau local, le dialogue fait partie de la gestion des sites. Il est nécessaire pour ouvrir une carrière, gérer une cimenterie et maintenir l'acceptation de nos activités”.

Lafarge

“Lorsque Sopran¹⁹ est mandaté, il y a tout à apprendre du territoire. Deux à trois mois en moyenne se révèlent nécessaires pour connaître l'ensemble des acteurs, l'histoire du territoire, ses forces et ses faiblesses, sa place dans la région, les projets économiques et politiques en cours... pour une proposition cohérente d'actions qui dépasse la seule création d'emplois”.

Sanofi-Aventis²⁰

a. Contexte

Le dialogue avec les différents acteurs locaux (élus et administrations, associations, ONG, riverains, media, organismes professionnels, enseignement, entreprises...) est de plus en plus inscrit au coeur des démarches d'ancrage territorial des entreprises. Il est en effet souvent considéré comme un préalable indispensable à toute démarche d'ancrage pleinement corrélée aux attentes locales, qui, idéalement, intervient tout au long de l'implantation de l'entreprise dans un territoire.

Il est essentiel pour les entreprises d'établir de bonnes relations avec les communautés locales, de communiquer avec elles, et d'être à l'écoute de leurs besoins et attentes (y compris les signaux faibles), pour prévenir les tensions, mieux appréhender les contraintes du territoire, renforcer le lien de confiance avec les acteurs locaux, et in fine la capacité de l'entreprise à se développer sur ce territoire (cf. enjeux p. 11).

Pour mettre en oeuvre ce dialogue, l'entreprise doit bien identifier les différentes parties prenantes clés concernées (collectivités, associations, ONG, riverains...) et les modalités de concertation avec elles (procédures variées de dialogue, de consultation,...).

Ces principes semblent relever du bon sens, mais leur application sur le terrain est souvent très complexe, notamment dans les pays en développement, lorsque fait défaut un système institutionnel stable et légitime. Le dialogue y est cependant primordial, car l'implantation d'une entreprise occidentale dans un pays en développement conduit parfois à une certaine méfiance de la part de la population locale, quand bien même cette population est consciente du potentiel de développement économique que représente l'arrivée d'un nouvel employeur. Dans ce contexte, le dialogue avec les communautés d'accueil permet souvent de désamorcer les conflits, tout en permettant au groupe d'acquérir une bonne compréhension des difficultés réelles de ces populations.

¹⁹ Sopran est la filiale de développement local du Groupe Sanofi-Aventis.

²⁰ Source de la citation : Entreprises & Carrières.

b. Constats :

Le reporting des entreprises sur la question du dialogue avec les parties prenantes locales fait apparaître que le sujet est surtout abordé sous l'angle :

- de brèves déclarations sur le thème de l'intégration de l'entreprise dans la société
- des valeurs et des engagements généraux du groupe
- des actions de mécénat qui constituent souvent une des premières entrées d'échanges avec les parties prenantes locales.

Certaines entreprises mettent en avant la complexité de l'identification des parties prenantes, qui est un travail à renouveler régulièrement. De même, le dialogue est décrit comme un processus continu, qui prend en compte le fait que les attentes des parties prenantes locales évoluent dans le temps.

Exemple :

Rio Tinto : « Les attentes de ces groupes changent en même temps que le comportement de l'entreprise change. Nous cherchons à travers le dialogue et les partenariats à comprendre les changements dans les attentes. »

Les finalités assignées par les entreprises au dialogue sont le plus souvent rattachées :

- au souci de transparence vis-à-vis des communautés locales, qui ont un droit de regard sur les activités de l'entreprise :

Exemple :

Rhodia : «Rhodia accorde une grande importance à ses relations avec l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes. Habiter à proximité de nos sites donne aux riverains, aux élus locaux et aux associations le droit d'être écoutés et informés sur nos métiers dans le cadre d'un dialogue ouvert. (...). Cette attention accordée à tous est indispensable à l'établissement de relations de compréhension et de confiance réciproque.»

- à la problématique de l'acceptation sociale :

Exemple :

BAA : «Nos aéroports veulent grandir avec le soutien et la confiance du voisinage, donc il est important que nous maintenions des relations avec les communautés locales pour accélérer ce que nous sommes en train de faire et pour agir en fonction de leurs préoccupations».

- à l'identification des attentes locales et à la conduite de projets de développement pertinents :

Exemples :

Shell : «L'interaction avec les communautés est une manière pour les entreprises d'identifier, considérer et manager une gamme d'impacts sociaux, environnementaux et économiques à la fois positifs et négatifs, particulièrement ceux qui affectent les communautés vivant à côté des sites et installations de l'entreprise.»

Témoignage d'expert :

François Jung Rozenfarb,
Directeur Partenariats et
Développement - Care France :
**Le dialogue, clé de voûte du
développement durable local**

« L'identification et la consultation des parties prenantes locales contribuent à la compréhension du contexte du territoire, ainsi que des enjeux et des intérêts de chacun.

La réponse aux enjeux représente ensuite une série de problématiques complexes que seul un effort de dialogue et de collaboration avec les institutions et la société civile permettra de résoudre de manière durable.

Le dialogue n'est pas une fin en soi : la finalité est la transparence, la performance sociale, sociétale et environnementale durable ».

Alcatel : « A partir de l'écoute de besoins locaux clairement identifiés, il s'agit de proposer, en partenariat avec des acteurs locaux, des associations et autres parties prenantes, des solutions qui associent technologies, services et financements [initiative Digital Bridge] ».

Enfin, certaines entreprises font du dialogue une condition *sine qua non* de leur implantation, et le rattachent directement à la performance de l'entreprise :

Exemple :

Lafarge : «Pour formaliser davantage ses relations avec les communautés locales, la branche Ciment a intégré le dialogue social comme un des 19 leviers de son programme de performance»

Il existe encore peu d'indicateurs pertinents sur le dialogue avec les parties prenantes locales. Certaines entreprises suggèrent que la recherche d'indicateurs sur ce thème soit un sujet de concertation.

Lors des débats du groupe de travail, une question récurrente revient : quelle est la garantie donnée aux parties prenantes que l'entreprise a bien pris en compte leurs attentes ? Le risque d'instrumentalisation est mis en avant. Comment s'assurer que tous les points de vue ont été pris en compte, est-ce simplement une audition ou est-ce une réelle prise en compte ? Pour François Jung-Rozenfarb, Directeur Partenariats et Développement à Care France²¹, il pourrait y avoir deux indicateurs pour évaluer l'influence qui est donnée aux parties prenantes dans les décisions stratégiques :

- L'impact du dialogue dans le processus de décision de l'entreprise
- L'impact du dialogue sur un projet donné en direction de la communauté.

Focus - Bonnes pratiques

Lafarge : Le dialogue au coeur des process de l'entreprise

Le Groupe dispense des formations à ses managers sur le dialogue avec les différentes parties prenantes (Université Lafarge, Meet the Group, HR Integration, Master Cimentier).

Par ailleurs, la mise en place et l'évaluation des relations avec les différentes parties prenantes sont intégrées dans les plans de performance des Unités (= un métier dans un pays). Au niveau de chaque Unité, la démarche de dialogue avec les parties prenantes est formalisée : identification des parties prenantes et de leurs attentes, définition des messages clés à délivrer, des activités régulières à mener avec les principaux acteurs, des plans de communication, des outils et procédures pour prévenir et gérer les crises, ...

Enfin, pour que soient relayés localement les Principes d'Action du Groupe et les Politiques, le Groupe met en place des partenariats globaux/locaux multi-acteurs couvrant différents enjeux de développement socio-économique des territoires : Environnement (WWF), Santé en Afrique (CARE - Orphelinats), Habitat pour les populations défavorisées (Habitat for Humanity).

BAA : Des comités consultatifs indépendants

Le Groupe a mis en place des comités consultatifs dans les aéroports. Ils constituent la manière la plus régulière de consulter le voisinage. Les comités sont des organismes indépendants de la direction du Groupe qui réunissent le directeur de l'aéroport, les autorités locales, des représentants du secteur aéronautique, la communauté locale et des associations environnementales, au moins quatre fois par an. Le rôle de ces comités est d'arbitrer entre les intérêts de l'aviation civile, les passagers, la communauté locale et l'environnement et de fournir des recommandations aux groupes de travail qui traitent de ces questions particulières.

²¹ CARE est une ONG internationale d'aide au développement : micro-entreprises, développement urbain, eau et assainissement, lutte contre le sida, urgence.

c. Indicateurs

Le dialogue avec les parties prenantes locales est au coeur des référentiels nationaux et internationaux sur la RSE, et des systèmes de suivi et d'évaluation des entreprises pour leur ancrage territorial.

Les indicateurs des entreprises relevés ici sont ceux qui ont émergé de l'analyse des rapports annuels et de Développement Durable, et des échanges du groupe de travail IMS/ORSE.

Le tableau suivant présente une liste d'indicateurs ressources pour le reporting des pratiques de dialogue avec les communautés locales²² :

Références institutionnelles	Indicateurs utilisés par les entreprises
<p>GRI-G3 (SO1) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Description du mode de consultation des parties prenantes locales - Mention d'exemples montrant comment l'analyse des impacts sur les communautés a permis à l'entreprise d'évoluer. <p>NRE : description des relations entretenues avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines.</p> <p>SIRI Group, Eiris : programme formel pour l'engagement et la consultation des communautés locales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Rencontre entre la DG, les patrons des sites et les parties prenantes locales <input type="checkbox"/> Guide/Modules de formation pour le dialogue/connaissance de l'env. local : % de sites concernés <input type="checkbox"/> Outils de mapping des parties prenantes <input type="checkbox"/> Création/participation à une instance de dialogue régulier avec les parties prenantes locales : % de sites concernés, fréquence des réunions, nombre de participants, représentativité des parties prenantes <input type="checkbox"/> Enquêtes d'image auprès des riverains : % de sites concernés <input type="checkbox"/> Rapports d'information « grand public » sur l'activité du site : % de sites concernés <input type="checkbox"/> Formalisation de partenariats locaux : nombre de convention/accord de partenariat signé

²² Rappel : Cette liste est conçue comme une « boîte à outils » dans laquelle chaque entreprise puise les indicateurs qui sont utiles et cohérents par rapport aux enjeux de son secteur, aux spécificités et à la stratégie propre de l'entreprise.

B. Développement économique local

“Notre action vise à faire progresser l'économie locale et à aider les populations à construire leur avenir en mettant en oeuvre un certain nombre d'engagements : impliquer les communautés locales, recruter localement, mettre en place des centres de formation et en assurer le fonctionnement, acheter localement et garantir des revenus stables aux agriculteurs et commerçants, conseiller la création de micro-entreprises locales”.

Sodexo

a. Contexte :

Aide au développement du marché local, appui à la création d'entreprises locales, soutien aux dispositifs de financement des projets des populations locales, accompagnement des PME..., les initiatives des entreprises en faveur du développement économique de leurs territoires d'implantation sont nombreuses et variées. Le maintien et le développement des activités dans un environnement économique dynamique, une meilleure réactivité grâce à des partenaires business de qualité, l'anticipation des mutations économiques, le développement du pouvoir d'achat de clients potentiels, le développement de l'innovation...sont autant d'enjeux stratégiques forts pour l'entreprise, auxquels répondent ces démarches.

b. Constats :

La contribution au développement économique des territoires est encore peu développée dans les rapports des entreprises. Dans de nombreux rapports, les attentes économiques sont exclusivement associées aux partenaires économiques que sont les actionnaires.

Les éléments concernant le développement économique local sont souvent diffus (il existe rarement une partie bien identifiée dédiée à ces aspects dans les rapports). Il est parfois particulièrement difficile de discerner clairement si les éléments communiqués sur le sujet, liés directement au business, s'intègrent dans une démarche RSE plus large.

A noter que, le plus souvent, la définition de l'impact économique local inclut la création d'emplois directs, d'emplois indirects et induits liés à la création de richesses localement (achats de proximité, consommation des employés et des fournisseurs), ainsi que les apports en terme d'amélioration de l'employabilité locale.

→ Voir la thématique développement social local pour le détail des pratiques et des indicateurs sur ces thèmes.

Les thèmes évoqués varient entre les entreprises, d'une vision très large du rôle économique dans les territoires (brassant différentes contributions telles que le développement des achats de proximité, le transfert de compétences vers les entreprises locales, le développement de l'accès au micro-crédit...), à une vision plus restreinte, concernant notamment le seul versement des taxes.

Les thèmes les plus traités sont :

- le soutien au développement des entreprises locales (à travers des apports financiers, matériels, d'expertise..., souvent sur le périmètre français)
- le soutien des fournisseurs locaux. Ce dernier thème est souvent associé aux achats effectués auprès des entreprises locales (les indicateurs sont ici souvent ventilés par grande zone géographique, et non par pays). Certaines entreprises évoquent des mesures complémentaires d'accompagnement des fournisseurs locaux dans le développement de leurs activités.

Exemple :

Total : Le Groupe « privilégie l'achat de biens et de services disponibles localement, dès lors que les standards de ses fournisseurs et sous-traitants sont conformes à des exigences et engagements en termes de qualité de prestation, de respect de l'environnement, de sécurité et de conditions de travail. Cette politique s'accompagne de programmes de formation professionnelle pour atteindre les objectifs fixés ».

Peu de pratiques sont communiquées sur le transfert de savoir-faire. Il en va de même pour le micro-crédit.

Témoignage d'expert :

Christine Poursat, Responsable micro-finance et appui aux petites entreprises - GRET²³ : Le micro-crédit, une contribution clé au développement économique local

« Dans les pays en développement, le dynamisme de l'économie informelle démontre que l'initiative économique y est forte. Toutefois le système bancaire officiel, inadapté à la demande des plus pauvres, ne permet pas l'émergence d'activités génératrices de revenus. L'accompagnement des micro-entrepreneurs passe par des formations, l'accès à des savoir-faire, etc., mais un blocage type pour un micro-entrepreneur du Sud, c'est de savoir où il va trouver l'argent pour développer son activité et pour la diversifier. Lever cette contrainte-là est une donnée essentielle pour appuyer les micro-entrepreneurs locaux. En favorisant l'accès au micro-crédit des communautés locales désireuses de lancer ou de développer des activités agricoles, artisanales ou commerciales, les entreprises, via des partenariats avec des institutions financières spécialisées, soutiennent des projets qui permettent de sécuriser les revenus des personnes les plus pauvres et de soutenir un tissu économique local. »

Focus - Bonnes pratiques

AREVA : Des outils dédiés au développement économique local

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, filiale de capital développement 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 adhère par ailleurs aux réseaux économiques locaux (ALIZE, Drôme Ardèche Entreprendre...) et aux structures de développement régional. Il 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 de dossiers des nouvelles entreprises, l'aide pour les procédures, la recherche de partenaires... Cette action a été jusqu'à présent principalement menée en France. Elle peut être étendue à d'autres pays d'implantation en fonction des contextes locaux.

Par exemple, au Niger, AREVA a contribué à la réalisation d'une étude de faisabilité d'une structure de financement dédiée aux PME, en lien avec Afrique Initiative et l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI). AREVADELFI prendra une participation au sein de cette structure, aux côtés d'autres investisseurs privés.

²³ Groupe de recherche et d'échanges technologiques : ONG spécialisée dans les domaines du développement économique et social. En micro-finance, le GRET a une expérience d'une trentaine d'années dans environ 40 pays.

Focus - Bonnes pratiques (suite)

Sodexo : L'appui aux marchés locaux

Dans les pays où le Groupe est présent, Sodexo s'est engagé à faire progresser l'économie locale et à aider les populations à construire leur avenir, à travers notamment :

- le soutien à la création de micro-entreprises et aux fournisseurs locaux (aujourd'hui, environ 90% des achats sont locaux)
- la mise en place de centres de formation (transfert de savoir-faire) pour améliorer les pratiques de production et les standards de qualité locaux, permettant aux entreprises locales de s'ouvrir à des marchés très exigeants.

Au Pérou, le Groupe aide les fournisseurs locaux à développer de nouveaux marchés pour leurs produits. Ces fournisseurs ont bénéficié de formations non seulement pour répondre aux standards du Groupe en matière d'hygiène et de qualité, mais aussi pour leur permettre de vendre leurs produits sur les marchés des villes voisines, voire en dehors du Pérou. Sodexo leur garantit ainsi des débouchés durables pour leurs productions. Ces activités ont été accompagnées par des programmes d'appui aux initiatives de micro-crédit au profit des populations rurales et par la création d'une coopérative agricole. En 2004, une association nommée « Sodexo Desarrollo Sostenible » a été créée pour professionnaliser et accroître les efforts de l'entreprise en matière de développement durable, notamment dans les zones rurales du Pérou. Des grands domaines d'action ont été définis, dont : la création de micro-entreprises ; le développement de l'assurance qualité (stimulation de la décentralisation et de la production régionale au travers de conventions de qualité signées avec les marchés de Lima et des provinces) ; et le développement du marché local (recherche de nouvelles opportunités commerciales à l'intérieur de la zone d'influence du Groupe pour mettre en place des projets communs entre les fournisseurs et les collectivités locales).

Le soutien à la création d'entreprises locales :

France Télécom :

Le Groupe participe très activement aux principaux réseaux de soutien à la création d'entreprises en particulier dans le cadre du programme européen Alizé (Actions locales Inter-entreprises en Zone d'Emploi). Il participe localement aux comités de sélection, aux comités d'agrément, aux versements de fonds de prêts d'honneur et aux parrainages des créateurs d'entreprise en amont et dans le suivi de leur projet. Le Groupe est présent dans de nombreuses plates-formes d'initiatives locales avec les collectivités locales et les Chambres de Commerce et d'Industrie et dans la plupart des challenges locaux de création d'entreprise, en ayant le souci de sensibiliser les créateurs d'entreprise aux outils et usages TIC. Localement, de nombreuses actions sont menées vers les créateurs d'entreprise, notamment dans le domaine de la formation technologique ou de la revitalisation des centres-villes.

Schneider Electric :

Des axes opérationnels ont été définis pour le soutien au développement économique local en France :

- Accompagnement des salariés Schneider à la création d'entreprise ou à la reprise d'entreprise, via l'association Schneider Initiatives Emplois (cette structure compte 7 personnes et accompagne depuis 10 ans plus de 500 entreprises en création).
- Participation active au réseau d'activation économique : Schneider est membre du réseau Entreprendre pour la création d'entreprises (des prêts d'honneur, du parrainage et de la compétence), et du réseau Alizé pour les projets de développement d'entreprises supérieurs à 3 ans
- Soutien de PME/PMI créatrices d'emploi : jusqu'à alors, Schneider a dépensé près de 2 millions d'€ de frais sur ces entreprises.

Schneider recherche l'échange de « best practices » avec les autres entreprises qui ont des démarches similaires (Saint-Gobain par exemple), notamment par bassin d'emploi, où il est important de fédérer les énergies des entreprises.

c. Indicateurs

La problématique du développement économique local est intégrée dans les référentiels nationaux et internationaux sur la RSE, et dans les systèmes de suivi et d'évaluation des entreprises pour leur ancrage territorial. Les indicateurs des entreprises relevés ici sont ceux qui ont émergé de l'analyse des rapports annuels et de Développement Durable, et des échanges du groupe de travail IMS/ORSE.

Le tableau suivant présente une liste d'indicateurs ressources pour le reporting des pratiques de soutien au développement économique local²⁴ :

	Références institutionnelles	Indicateurs utilisés par les entreprises
Soutien financier aux entreprises locales		<ul style="list-style-type: none"> - Montant des aides financières accordées aux actions de soutien à la création/accompagnement d'entreprises locales - Nombre d'entreprises locales créées/accompagnées ; Taux de survie des entreprises créées/accompagnées et des emplois créés
Développement des achats de produits/services à des entreprises locales	GRI-G3 (EC6*), Eiris, Vigeo, SIRI Group : Politique d'achats de proximité (*% d'achats réalisés avec des fournisseurs locaux dans des sites importants)	<ul style="list-style-type: none"> - Part d'achats locaux réalisée avec des fournisseurs locaux (sans lien capitalistique avec une multinationale)
Transferts de savoir-faire localement	GRI (EC9) : Description des impacts économiques indirects, dont l'amélioration des compétences et du savoir dans une communauté Vigeo : outils visant le transfert de compétences : pépinières d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de personnes formées dans le cadre de transfert de savoir-faire
Essaimage		<ul style="list-style-type: none"> - % de salariés accompagnés dans le cadre d'actions d'essaimage
Soutien au micro-crédit		<ul style="list-style-type: none"> - Montants des crédits accordés aux populations, avec comparaison au niveau de vie local (ex : revenus mensuels moyens de ces populations)

²⁴ Rappel : Cette liste est conçue comme une « boîte à outils » dans laquelle chaque entreprise puise les indicateurs qui sont utiles et cohérents par rapport aux enjeux de son secteur, aux spécificités et à la stratégie propre de l'entreprise.

C. Gestion des mutations économiques

“Dès le début d'un chantier, l'opérateur doit envisager l'après-chantier, c'est à dire agir de façon à préserver l'avenir²⁵”.

Sodexho

a. Contexte :

Dans un contexte de globalisation, le rapport des entreprises aux territoires n'est plus fondé sur la stabilité et la durabilité, mais sur la nécessité pour les entreprises de préserver une grande capacité de réactivité. Ce « nomadisme²⁶ » rend nécessaire la prise en compte par l'entreprise de la façon dont elle doit gérer son retrait du territoire et assurer la pérennité, après son départ, de la dynamique économique et sociale qu'elle a générée dans son environnement local.

On ne peut ignorer tout ce que ce processus recèle de dilemmes ; néanmoins il existe des expériences positives en matière de gestion des mutations d'entreprises de court ou moyen terme. De nombreuses entreprises appuient aujourd'hui des dynamiques de création d'emplois et de développement économique pour préserver l'équilibre des territoires, et pouvoir, au terme de leur mission, se retirer sans effet trop pénalisant sur les communautés locales.

b. Constats :

Le sujet des mutations économiques est de plus en plus traité par les entreprises. Leur action porte sur le soutien à la reconversion des salariés licenciés (formation, aide à la mobilité, valorisation des compétences...) et le développement de nouvelles activités créatrices d'emplois sur le territoire.

Les procédures mises en oeuvre par les entreprises et la manière dont elles rendent compte sur le sujet sont relativement homogènes, notamment quant aux actions vis-à-vis des salariés. Quasiment toutes les entreprises confrontées à ce problème communiquent sur :

- les raisons de la mutation
- l'information faite aux salariés
- la consultation et la négociation avec les partenaires sociaux.

Au-delà du soutien apporté aux salariés, quelques entreprises pilotes abordent la dimension territoriale (aspect reconversion économique du territoire en plus de l'aspect reconversion des salariés). Celles-ci mettent en avant différentes démarches :

- Le soutien à l'implantation de nouvelles entreprises
- Le soutien à la création ou la reprise d'activités (incubateur d'entreprises, soutien aux porteurs de projet...)

L'appui à ces projets peut se faire sous différentes formes : soutiens financiers, subventions, octroi de prêts ; aides en nature ; mise à disposition de compétences (aide à l'élaboration de business plan, accompagnement des chefs d'entreprises...).

25 « Sodexho au Pérou : un exemple de contribution au développement de l'économie locale », Les entreprises dans la mondialisation, Université d'Automne 2003, Enseignants de Sciences Economiques et Sociales - Entreprises

26 Expression de J.B Zimmermann, Directeur de Recherche au CNRS, GREQAM (Groupement de Recherche en Economie Quantitative d'Aix-Marseille) & IDEP (Institut d'Economie Publique) : « les entreprises tendent à devenir de plus en plus nomades. Au fil des cycles des produits et des technologies, elles sont amenées à reconsidérer le bien-fondé de leur implantation en un site donné. Ceci tient certes à des considérations de coûts des facteurs de production en un lieu donné, mais aussi et surtout à leur insertion dans une organisation industrielle globale intra comme inter-sectorielle ».

- Le soutien aux réseaux de PME (apport de compétences, dispositifs de type PLATO...)
- L'appui aux coopérations interentreprises pour la création d'emplois (dispositifs de type Alizé) et le développement économique local.

Une question encore peu traitée est celle du soutien des entreprises sous-traitantes et prestataires dont l'existence serait menacée, en les aidant à diversifier leurs domaines d'activité et leur clientèle.

Les méthodologies et outils principaux utilisés par les entreprises pour la réalisation de ces différentes actions sont les suivants :

- **Dialogue social** (accords de méthode notamment) ;
- **Dialogue régulier avec les parties prenantes locales** (collectivités locales, associations...) pour mieux comprendre leurs attentes et besoins, et établir un climat de confiance et de coopération en amont ;
- **Diagnostic territorial** : étude de l'impact social et économique de la mutation pour le bassin d'emploi & le réseau de sous-traitants et prestataires sur la zone touchée, avec identification des menaces et des opportunités ;
- **Audit interne RH** ;
- **Mise en place de structure de pilotage Groupe** : création de structures ad hoc (fonds AREVADELFI pour AREVA), recours à des compétences externes (sociétés de conseil spécialisées, tels que Sodie pour Arcelor), structure interne dédiée (Danone).

Les ré-organisations ne se cantonnant plus au territoire national, de plus en plus d'entreprises multinationales réfléchissent à des modes de gestion internationaux des mutations. Ainsi, si les exemples choisis pour illustrer l'application des politiques concernent principalement la France et l'Europe, certaines entreprises communiquent sur des exemples à l'international.

Témoignage d'expert :

Maryse Huet (anciennement à la Mission Interministérielle sur les Mutations Economiques/MIME, aujourd'hui Chargée de mission à la Commission Européenne) :

« La limite des bonnes pratiques actuelles est atteinte si :

- elles ne s'inscrivent pas dans des engagements de moyen terme : de la même manière que l'employabilité des salariés ne se renforce pas en deux ans, la revitalisation des territoires nécessite du temps. Le cadre réglementaire sur les licenciements économiques ne permettait pas jusqu'à présent l'anticipation. Aujourd'hui, les accords de méthode (plus de 200 signés depuis 2003) permettent d'engager la concertation de manière plus anticipée. Au niveau des territoires, il est nécessaire et possible d'instaurer un échange permanent avec les acteurs locaux sur l'impact des mutations de l'entreprise et de préparer des actions d'adaptation au changement.
- elles ne prennent pas suffisamment en compte les impacts auprès des sous-traitants et des travailleurs précaires (CDD, intérimaires...). L'engagement des entreprises dans des démarches d'anticipation pour faire face à l'évolution des secteurs d'activité (par exemple, des démarches menées dans le textile, la fonderie, l'agroalimentaire ou la chimie) permet d'associer davantage les intérêts des sous-traitants.

Il n'existe pas de bonnes pratiques homogènes au niveau européen, car la réglementation sociale est très différente d'un pays à l'autre. On constate toutefois des convergences au niveau européen :

- évolutions en faveur de l'anticipation, du reclassement et de la revitalisation des territoires
- rôle accru de la négociation sociale et de la concertation avec les collectivités territoriales. »

Focus - Bonnes pratiques

Lafarge : Une méthodologie de gestion des ré-organisations pour tous les sites du Groupe

La démarche de Lafarge en matière de gestion des ré-organisations repose sur les principes clés d'anticipation, de solidarité et d'interdépendance (solidarité en interne avec les collaborateurs impactés par la décision de restructuration et solidarité vis-à-vis des communautés locales). La politique d'emploi de Lafarge affirme que personne ne doit affronter seul un problème d'emploi après un licenciement. Par ailleurs, le Groupe s'engage à réduire les impacts négatifs potentiels des restructurations sur les communautés locales.

Lafarge a développé une méthodologie de gestion des mutations qui s'applique dans toutes les unités, et qui comporte plusieurs phases :

- une **phase préalable d'étude socio-économique** de la zone concernée, d'audit interne RH et d'identification des contraintes économiques, juridiques, et culturelles du territoire, avec définition de l'organisation cible ;
- une **phase de formalisation**, portant sur l'identification des actions à mener (reclassements, créations d'entreprises...), la définition des moyens pour le projet (humains, financiers, en temps, en communication), et la mise en place de la structure projet (Steering Committee, Chef de projet...) ;
- une **phase de préparation** : élaboration du programme social (modalités de départ, définition des mesures d'accompagnement...) ; mise en place de l'Antenne-Emploi (sélection et formation des membres, définition des missions...) ;
- une **phase d'action** : actions d'accompagnement au sein de l'Antenne-Emploi (aide au reclassement, entretiens, prospection ...) ; actions de développement local (créations d'entreprises, partenariats...).

Cette dernière phase intervient au moment de l'annonce de la ré-organisation, Pour la plupart de ses sites, Lafarge s'efforce de prévenir les salariés deux ans à l'avance. Plus la situation de l'emploi localement est critique, plus le moment de l'annonce intervient tôt une fois les phases préalables achevées.

Implication des représentants syndicaux²⁷ :

Il est à noter que certaines grandes entreprises formalisent leurs engagements relatifs aux mutations économiques à travers des accords mondiaux négociés avec des fédérations syndicales internationales dans le cadre des « accords cadres ».

C'est le cas notamment des entreprises suivantes :

- **Danone** : dans un accord signé en mai 1997 avec l'UITA, le Groupe a formalisé des engagements lorsqu'il y a « modification d'activité affectant l'emploi ou les conditions de travail ». Cet avis commun définit les modalités de mise en oeuvre des dispositions du protocole d'accord de constitution du comité d'information et de consultation du groupe Danone sur les questions relatives à l'emploi et aux conditions de travail.

Ce texte a pour objectif d'introduire des dispositions complémentaires à ce qui existe déjà dans les sociétés du Groupe, applicables en cas de mise en oeuvre de nouvelles techniques, de nouveaux processus d'organisation, de variations importantes de volume de la production, de transferts d'une partie substantielle de la production, de fermeture d'une partie ou de la totalité d'un établissement. Ces dispositions sont plus généralement applicables dans le cas de toute situation qui affecte sérieusement les conditions de travail ou la nature des contrats de travail.

²⁷ Ce sujet a fait l'objet d'un traitement particulier dans le cadre de l'étude de l'ORSE sur le reporting social international (étude n°7 d'octobre 2004).

Implication des représentants syndicaux (suite) :

- **Renault** : dans le cadre de la Déclaration relative aux droits sociaux fondamentaux du Groupe (datant du 12 octobre 2004), l'entreprise précise :

Le Groupe Renault s'engage à favoriser l'emploi pour ses salariés et, en cas de réorganisation ou de restructuration, à favoriser les reconversions et reclassements si possible au sein du Groupe, en mobilisant chaque fois que nécessaire des actions de formation professionnelle.

- **EDF** : dans son accord sur la responsabilité sociale du Groupe du 24 janvier 2005, sont précisés les éléments suivants :

Article 6 - Anticipation et accompagnement social des restructurations industrielles

1- En matière d'anticipation et d'accompagnement social des restructurations industrielles, le Groupe EDF se dote de principes qui doivent être respectés dans toutes les sociétés couvertes par le champ de l'accord. Ces principes figurent dans le document « Politique du Groupe EDF pour l'anticipation et l'accompagnement social des restructurations industrielles » qui a fait l'objet d'une consultation du Comité d'Entreprise Européen en mai 2003.

2- En particulier, les entreprises du Groupe appliqueront les principes majeurs suivants.

- *Principe d'anticipation, à travers :*
 - . *La prise en compte des conséquences sociales dans les décisions stratégiques (choix d'investissement, fusions-acquisitions, restructurations, cessions) ;*
 - . *En amont des décisions, des actions à destination des salariés qui préparent et facilitent les évolutions nécessaires.*
- *Principe de dialogue social avec les syndicats et les représentants du personnel, à travers une information et un dialogue sur les enjeux économiques, les conséquences des décisions et la bonne adaptation des mesures d'accompagnement individuelles et collectives, ainsi que le suivi de leur application.*
- *Principe de responsabilité vis-à-vis des salariés et des économies locales, visant à limiter les conséquences sociales pour les salariés concernés et les conséquences pour l'équilibre économique des territoires. Ainsi, doivent être systématiquement examinées les mesures visant à éviter ou à limiter, autant que possible, les licenciements collectifs contraints (mesures de mobilité à l'intérieur du Groupe, reconversion, etc. ...).*

Au cas où des licenciements collectifs contraints ne pourraient être évités, des dispositions plus favorables que le minimum légal requis par la législation du pays concerné seront recherchées. En cas de perte d'emploi, un accompagnement spécifique pourra être proposé aux salariés concernés afin de faciliter leur recherche d'un nouvel emploi (outplacement, cellule de reclassement, formation ...).

D'une façon générale, le Groupe EDF s'engage à ce que les mesures d'accompagnement social déployées dans les sociétés du Groupe se situent parmi les meilleures pratiques des grandes entreprises du secteur d'activité dans le pays concerné.

c. Indicateurs

La problématique de la gestion des mutations économiques est un élément clé des référentiels nationaux et internationaux, et des systèmes de suivi et d'évaluation des entreprises pour leur ancrage territorial.

Les indicateurs des entreprises relevés ici sont ceux qui ont émergé de l'analyse des rapports annuels et de Développement Durable, et des échanges du groupe de travail IMS/ORSE.

Le tableau suivant présente une liste d'indicateurs ressources pour le reporting de la gestion des mutations économiques²⁸.

	Références institutionnelles	Indicateurs utilisés par les entreprises
Mesures de reclassement	<p>GRI-G3 (LA5*), Directive sur les licenciements collectifs UE, Fondation de Dublin, NRE, Loi de programmation pour la cohésion sociale, SIRI Group, Vigeo : concertation avec les autorités publiques et représentants des travailleurs pour la préservation de l'équilibre de l'emploi</p> <p>(*Nb minimum de semaines pour l'information, la consultation et la négociation avec les employés et/ou leurs représentants concernant les modifications d'activité de l'organisation)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'emplois concernés directement et indirectement (sous-traitants...) par la restructuration - Pourcentage de salariés ayant retrouvé un emploi (suivi au-delà d'un an) : <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> % ayant bénéficié de mobilités internes <input type="checkbox"/> % ayant bénéficié de mobilités externes <input type="checkbox"/> % ayant bénéficié de mesures d'âge
Mesures de revitalisation	<p>GRI-G3 (EC9) : Description des impacts économiques d'une mutation géographique</p> <p>Loi de programmation pour la cohésion sociale : obligation de mesures de revitalisation du territoire pour les groupes de plus de 1000 salariés qui ferment un site</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proportion de sites bénéficiant de plans de redéploiement en cas de fermeture ou réduction d'activité (%) - Nombre d'emplois créés dans les communautés - Indicateur spécifique à la <u>France</u> : nombre de conventions signées avec l'Etat dans le cadre de la loi (article 321.17 du Code du travail)

²⁸ Rappel : Cette liste est conçue comme une « boîte à outils » dans laquelle chaque entreprise puise les indicateurs qui sont utiles et cohérents par rapport aux enjeux de son secteur, aux spécificités et à la stratégie propre de l'entreprise.

D. Développement social local

a. Contexte :

L'un des bénéfices les plus immédiats de l'arrivée de l'entreprise sur un territoire est la création d'emplois générée par cette nouvelle activité. Ces emplois sont de deux ordres : emplois créés directement pour la construction puis le fonctionnement du site ; et emplois indirects, par la dynamique économique qu'entraîne l'achat de biens ou de services auprès de fournisseurs locaux (cf. thématique *développement économique local* p. 32).

Une autre façon, plus volontariste, de soutenir le tissu social local entourant l'entreprise est de renforcer les compétences des populations locales pour accroître leur employabilité, et de participer à l'insertion sociale et professionnelle des publics en difficulté. Ces démarches s'avèrent essentielles dans les contextes économiques fragiles, caractérisés par un fort taux de chômage. Ici, l'entreprise met en avant non seulement sa compétence professionnelle en tant qu'employeur et acteur économique local, mais aussi sa volonté de contribuer au développement plus large de la communauté dans son ensemble, en tant qu'entreprise socialement responsable. En retour, l'entreprise favorise la paix sociale et la disponibilité des qualifications nécessaires au maintien et à l'extension de ses activités localement (cf. enjeux p. 11).

Le soutien des entreprises aux infrastructures et prestations de service locales (accès à l'éducation, aux soins de santé, aux services essentiels, au logement...) est un autre vecteur de développement social pour les territoires où elles sont implantées, tout particulièrement dans les pays émergents, où l'industrialisation et l'extension des échanges ne peuvent se faire sans un certain niveau d'infrastructures. L'appui de l'entreprise à la construction de ces infrastructures (via des apports financiers, matériels, ou la mise à disposition de savoir-faire) est déterminant pour le développement de ces pays, comme pour celui de l'entreprise, qui prévient ainsi notamment ses propres risques matériels, sociaux, et de santé.

b. Constats :

La vaste problématique du développement social local est appréhendée dans les rapports à travers des aspects précis qu'on retrouve fréquemment dans 2 parties distinctes du rapport : l'une plus portée sur les sujets RH (pour les actions d'emploi et de formation), l'autre plus liée aux actions de solidarité (pour les actions concernant les infrastructures, l'insertion et la médiation).

Les actions menées sont très variées : elles dépendent en grande partie des contraintes particulières du territoire et des spécificités métiers des entreprises.

La lecture des rapports fait émerger deux tendances dans les démarches de soutien au développement social local :

- D'une part, des actions locales qui sont le prolongement d'une démarche de solidarité définie au niveau du siège (la mobilisation des salariés est ici un sujet clé),
- D'autre part, des démarches impulsées par l'identification, au niveau territorial, d'attentes et de contraintes spécifiques.

Les points les plus traités sont :

- ✓ Le soutien aux infrastructures et prestations de service locales (actions favorisant la création, la réhabilitation ou l'équipement d'infrastructures sanitaires et sociales, ou l'accès de tous aux services essentiels)
- ✓ Le développement de l'accès à la formation pour les populations locales (développement de l'employabilité locale, transfert de savoir-faire, formation en écoles et universités...).

Les points les moins traités sont :

- ✓ Le développement de l'emploi local
- ✓ Le soutien à l'insertion sociale et professionnelle de personnes en difficulté (partenariats avec des structures spécialisées, actions de formation et d'embauche...)
- ✓ Le développement de dispositifs de médiation (qui facilitent la relation entre les entreprises et les populations en difficulté), qui est une thématique significative pour certains secteurs d'activité.

Les questions clés d'accès aux fonctions de management des travailleurs locaux et de transfert de compétences vers l'extérieur pour développer l'employabilité des populations locales sont encore peu traitées.

Focus - Bonnes pratiques

L'insertion professionnelle des personnes en difficulté

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 – démarches soutenues également, dans leur volet insertion, par la Fondation d'entreprise Vinci pour la Cité.

Adecco : Adecco France s'est investi depuis 1994 dans la création et le développement d'un réseau de 40 entreprises d'Insertion par le Travail Temporaire (EITT) réparties sur tout le territoire national. Cette démarche vise au développement de structures locales d'accompagnement social et professionnel adaptées aux personnes en situation d'insertion, en partenariat avec les professionnels de l'insertion par l'activité économique et les acteurs publics de l'emploi. Fruit d'étroites collaborations avec les représentants locaux de ces deux partenaires, ces agences de travail temporaire d'insertion permettent l'intégration des publics concernés dans des parcours professionnels, tout en leur assurant le bénéfice d'un accompagnement social adapté à leur situation et au marché local de l'emploi. En 2005, 4629 intérimaires ont ainsi été délégués auprès de 1.200 entreprises clientes, avec un taux de retour durable à l'emploi de 35%.

La qualification des jeunes dans les bassins d'emploi

EDF :

Les unités d'EDF, en partenariat avec les autres industriels locaux, l'Education nationale et parfois les prestataires habituels, travaillent à la professionnalisation des jeunes, dans des domaines correspondant aux besoins des bassins d'emploi. Ainsi, en septembre 2004, a été créée, en partenariat avec la centrale nucléaire de Chinon, l'association Promotion des Emplois et des Ressources des Entreprises Prestataires du Nucléaire (PEREN). Son action s'articule autour de 4 missions : informer les jeunes et les demandeurs d'emploi sur les métiers exercés, améliorer l'adaptabilité des personnels aux postes de travail, rendre les métiers plus attractifs et assurer une meilleure évolution professionnelle, formaliser le dialogue avec EDF et son Comité régional des relations industrielles.

Le développement de l'accès à l'emploi et à la formation professionnelle pour les populations locales

Sodexho :

Le Groupe favorise l'accès durable à l'emploi des populations locales. Ainsi, Sodexho recrute localement, met en place des centres de formation et en assure le fonctionnement. La politique du Groupe vise à développer les compétences des employés locaux afin de les faire évoluer vers des postes d'encadrement, et ainsi nationaliser au maximum les postes. 98% de la main d'œuvre est recrutée localement. En Australie, en Alaska et au Canada, le Groupe a été distingué par le gouvernement de ces pays pour son implication en faveur de l'emploi des populations autochtones. Les filiales ont, en effet, mis en place une politique à long terme d'embauche et de formation des populations autochtones pour leur offrir non seulement des emplois, mais aussi des carrières stables. Depuis 2004, Sodexho détient l'accréditation OR du PAR (Progressive Aboriginal Business) pour les partenariats porteurs d'avenir noués avec ces populations. Sodexho a mis en place 12 alliances stratégiques avec les communautés locales Premières Nations, Inuit et Metis. Des programmes de formation et de tutorat sont assortis de plan de carrière dans le Groupe. Au Pérou, Sodexho a créé en 1999 un centre de formation pour les populations andines à proximité du site minier d'Antamina, afin de couvrir ses propres besoins en hôtellerie et restauration, ainsi que ceux des autres sous-traitants. En deux ans, plus de 550 Péruviens ont été formés et 7 millions d'heures de cours dispensées. Transformé en centre de formation paroissial, il fonctionne toujours aujourd'hui et offre des débouchés dans les hôtels et restaurants de la région et du pays.

PSA Peugeot Citroën :

Dans sa politique de développement international, le Groupe donne priorité aux ressources humaines locales. La vente comme la construction automobile sont toujours confiées prioritairement à des salariés du pays d'implantation, dans une perspective de développement durable des activités du Groupe dans le monde. Le Groupe fait appel à des compétences extra-nationales lorsque les ressources locales ne permettent pas de pourvoir la fonction à tenir. Dans les 37 pays où le Groupe compte des salariés, plus de 90% des collaborateurs sont des nationaux.

Par ailleurs, PSA Peugeot Citroën s'engage auprès des communautés voisines de ses implantations à contribuer à la progression des systèmes éducatifs, via ses centres de formation à la maintenance automobile. Depuis 1999, le Groupe met en place en partenariat avec le Ministère de l'Education Nationale des centres de formation à la maintenance automobile dans différents pays du monde où les savoir-faire techniques sont insuffisants. Dédiés à la formation des réseaux du Groupe, ils sont systématiquement ouverts à la formation des enseignants et étudiants locaux.

c. Indicateurs

Le développement social local est largement appréhendé dans les référentiels nationaux et internationaux sur la RSE, et dans les systèmes de suivi et d'évaluation des entreprises pour leur ancrage territorial. Les indicateurs des entreprises relevés ici sont ceux qui ont émergé de l'analyse des rapports annuels et de Développement Durable, et des échanges du groupe de travail IMS/ORSE. Le tableau suivant présente une liste d'indicateurs ressources pour le reporting des pratiques de soutien au développement social local²⁹ :

	Références institutionnelles	Indicateurs utilisés par les entreprises
Contributions volontaires au développement des « infrastructures sociales »	<p>GRI-G3 (EC1 et EC8) : Description des dons et autres investissements dans la communauté ; description des investissements dans le développement d'infrastructures et de services d'intérêt général</p> <p>Eiris, Vigeo, SIRI Group : lobbying de cause, parrainage / mécénat...</p>	Montant des sommes allouées au soutien des structures sociales et sanitaires locales (tissu associatif, hôpitaux, écoles, structures d'insertion...)
Développement de l'employabilité locale (emplois directs et indirects)	<p>GRI-G3 (EC7*, LA1**), Vigeo : emploi du personnel local (* Mesures pour l'emploi local, et proportion de cadres sup. locaux dans les sites importants ; ** Répartition de la main d'œuvre par type d'emploi et par région)</p> <p>Vigeo : mise en place de formations en vue d'améliorer les niveaux de qualification du bassin d'emploi local (participation à des programmes gouvernementaux, liens avec centres de formation, universités...)</p>	<p><u>Emploi local</u> :</p> <p>* direct :</p> <ul style="list-style-type: none"> - % de travailleurs locaux dans l'entreprise par type/fonction (cadres...) - % de cadres locaux expatriés <p>* indirect :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'emplois créés en externe <p><u>Accès à la formation</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> * en interne : Nombre d'heures de formation & % de personnes formées * en externe : Budget consacré à l'enseignement et à la Recherche locale (accueil de stagiaires, attribution de bourses d'études, cursus d'apprentissage, soutien financier aux établissements d'enseignements et de recherche...)

²⁹ Rappel : Cette liste est conçue comme une « boîte à outils » dans laquelle chaque entreprise puise les indicateurs qui sont utiles et cohérents par rapport aux enjeux de son secteur, aux spécificités et à la stratégie propre de l'entreprise

Indicateurs (suite)		Références institutionnelles	Indicateurs utilisés par les entreprises
Soutien des publics en difficulté	Soutien à l'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficulté		<ul style="list-style-type: none"> - Nb de personnes en difficulté : accompagnées / formées / recrutées - Budget consacré au soutien des structures d'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficulté - Nb d'heures de formation pour l'externe - Sommes consacrées au recrutement de personnes en difficulté
	<u>Pour le secteur de délégation de services publics</u> : Développement de dispositifs de médiation sociale (liens entre l'entreprise et ses riverains / clients)		<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'utilisateurs des lieux d'accueil des personnes en difficulté
Adaptation des produits/services pour prendre en compte la diversité des publics		<p>GRI-G3 (EC9) : Description des impacts économiques indirects, dont l'accessibilité des produits et des services pour les personnes à bas revenus (par ex., tarifs préférentiels)</p> <p>Vigeo : politiques tarifaires ciblées, mises en accessibilité de produits, développement de technologies adaptées aux besoins du marché local (surtout pour les biens d'intérêt général)</p>	

E. Prise en compte des Droits de l'Homme

Rappel : Le thème des droits de l'Homme est ici étudié à travers le prisme de l'ancrage territorial. Il s'agit de voir comment les entreprises rendent compte de leurs engagements et procédures en matière de respect des droits de l'Homme sur un territoire. N'est pas traitée ici la question du respect des droits de l'Homme dans la relation fournisseurs³⁰.

a. Contexte :

La question des Droits de l'Homme est transverse et sous-jacente aux différentes démarches d'ancrage territorial citées dans ce document. Droits de l'Homme et développement local sont en effet inextricablement liés. On sait notamment aujourd'hui que la pauvreté n'est pas simplement un état imputable à la faiblesse des revenus, mais une privation de capacités, à travers l'impossibilité d'accéder aux droits économiques, sociaux, civils ou politiques (sécurité, santé, éducation...).

Un nombre de plus en plus grand d'entreprises exercent leurs activités dans plusieurs pays, aux environnements culturels, juridiques et réglementaires très différents. Leur influence peut y être très forte sur l'exercice des droits humains par la façon dont leurs pratiques affectent les salariés, les populations et l'environnement local. Parfois, les entreprises sont impliquées directement ou indirectement dans des atteintes aux droits humains, du fait de leur association avec des autorités politiques ou des gouvernements répressifs.

Ces atteintes représentent un risque majeur pour les entreprises, en termes juridique, de réputation, de légitimité et d'acceptabilité de leurs activités. Le respect des Droits de l'Homme, par les entreprises, dans les différents territoires où elles sont implantées, est par ailleurs un critère clé d'appréciation de leur stratégie de développement durable par les agences de notation, les investisseurs et les institutions financières mondiales, lors de l'examen des conditions d'octroi de crédits pour un projet (voir le témoignage de M. Lamprière p. 48).

Dans les années 90, suite à de nombreuses critiques, les entreprises ont commencé à adopter des codes de conduite ou des chartes éthiques. Même imparfaits, ces codes manifestent la volonté des entreprises de prendre en compte ces problématiques.

b. Constats :

Les engagements des entreprises en faveur des Droits de l'Homme sont nombreux, mais le reporting sur des démarches ou outils de management qui tiennent compte des droits des communautés locales est encore marginal. Les rapports les plus récents sont cependant plus riches en exemples, bonnes pratiques et études de cas relatifs à cette problématique.

Le thème est abordé dans la partie introductive des rapports par un grand nombre d'entreprises, que ce soit dans la rubrique « Valeurs » ou dans celle du « Dialogue avec les parties prenantes », où les entreprises rappellent les textes fondamentaux auxquels elles se réfèrent (Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, OIT, OCDE, Global Compact), et/ou les conventions qu'elles ont signées (Principes Equateurs dans le domaine bancaire, ECLT Foundation Eliminating Child Labour in Tobacco Growing...). Le thème est ensuite repris dans un ou plusieurs chapitres, selon la vision de l'entreprise et la façon dont elle appréhende le sujet.

³⁰ Les entreprises rendent compte de leurs programmes de sourcing respectueux des droits humains, du suivi de leurs sous-traitants, de la formation à l'éthique de leurs acheteurs, au niveau international et non local (pas de problématique d'ancrage territorial).

Très souvent, les Droits de l'Homme sont traités dans différents chapitres relatifs aux questions suivantes :

- Ressources humaines (le capital humain, les salariés...)
- Relations sociales (performance sociale, dialogue...)
- Relations fournisseurs (achats, sous-traitance...)
- Impact local (mécénat, développement local...).

Certaines entreprises se penchent plus en détail sur le thème des Droits de l'Homme et lui réservent une rubrique spéciale. Il peut s'agir d'entreprises ayant développé un partenariat avec une ONG sur ce thème (ex. : lutte contre le tourisme sexuel Accor et ECPAT) ou d'entreprises qui, du fait de leur forte présence à l'international et de la variété des situations auxquelles elles sont confrontées, ont mené une réflexion approfondie depuis des années sur ce sujet (ex : Total). Un rapport DD devant faire état des forces et des faiblesses, certaines entreprises rendent compte des risques auxquels elles sont exposées en matière de respect des Droits de l'Homme dans certains pays, et consacrent un chapitre sur ces sujets dans un pays à risques.

Les entreprises françaises traitent majoritairement le sujet d'un point de vue RH, avec une vision interne, alors que les entreprises étrangères (notamment anglo-saxonnes) ont une vision des Droits de l'Homme plus large, qui englobe l'ensemble de la sphère d'influence de l'entreprise. Par ailleurs, les groupes étrangers citent plus explicitement la problématique « Droits de l'Homme » et se réfèrent davantage aux textes fondamentaux. Dans ce domaine, les différentes sémantiques sont révélatrices : les entreprises françaises évoquent plus les « droits sociaux fondamentaux », tandis que les entreprises anglo-saxonnes parlent plus nettement de « Human Rights ».

Beaucoup d'entreprises, après avoir rappelé leur attachement aux textes fondamentaux, mettent en avant leur code de conduite, document servant de référence en interne ; valeurs et droits fondamentaux sont souvent traités conjointement.

Quelques entreprises (Rio Tinto, Rabobank, Shell...) possèdent un guide spécifique sur les droits humains, destiné, non seulement à rappeler les règles en matière de droits de l'Homme (code of conduct), mais surtout à aider leurs managers à mettre en oeuvre la politique des Droits de l'Homme (guidelines).

Certaines entreprises témoignent de l'implication des représentants du personnel dans les politiques touchant les Droits de l'Homme.

Les points les plus traités sont :

- ✓ Respect de la personne, dignité
- ✓ Politique d'exclusion du travail forcé et du travail des enfants
- ✓ Description des politiques générales et des systèmes de formalisation des règles de respect des droits de l'Homme.

Les points les moins traités sont :

- ✓ Description des programmes/procédures de lutte contre le travail forcé et le travail des enfants
- ✓ Droit des populations autochtones
- ✓ Droit des populations civiles
- ✓ Prise en compte des impacts sur les droits de l'Homme dans les décisions d'investissement
- ✓ Problématique de la liberté syndicale et de la rémunération décente, sur un périmètre mondial.

Il existe trois catégories d'indicateurs ressources pour la question des Droits de l'Homme :

- ceux qui décrivent les **actions** des entreprises sur les différents champs des droits de l'Homme : description des formations, des mesures de sûreté mises en place par les entreprises...
- ceux qui rendent compte des **outils** utilisés par les entreprises : outils de remontée des griefs, grille d'évaluation des projets...
- ceux qui décrivent le **périmètre** de respect des engagements et d'utilisation des outils : % de pays qui vérifient les procédures utilisées, nombre de pays qui respectent une charte ou un code de conduite, nombre de pays qui ont recours à la formation, nombre de bénéficiaires de la formation....

Témoignage d'expert :

Luc Lamprière, Coordinateur - Collectif de l'éthique sur l'étiquette : Le respect des Droits de l'Homme, une exigence clé aujourd'hui pour l'octroi de financements

« La prise en compte des droits humains et des droits des communautés autochtones n'est plus aujourd'hui seulement une condition essentielle de la réussite d'un projet, c'est aussi, de plus en plus souvent, une condition nécessaire à son financement. En effet, une directive de la Banque Mondiale du 1er juillet 2005 stipule qu'aucun projet d'investissement touchant directement les populations autochtones ne sera financé sans engagement au préalable par l'emprunteur d'un " processus de consultation libre et informée des populations autochtones ". Selon la directive, l'emprunteur doit procéder à une évaluation sociale et à une consultation ouverte à toutes les communautés concernées " selon des méthodes de consultation adaptées aux valeurs culturelles des communautés concernées afin de s'assurer qu'elles adhèrent largement au projet. La Banque n'instruira aucun projet plus avant si elle ne peut vérifier l'existence d'un tel soutien ". Ces principes ont été adoptés par la BEI et la BERD. Ces institutions ont averti toutes les banques dans le monde qu'elles ne participeraient pas à leur politique de crédit lorsque certains critères, dont les critères droits de l'Homme, ne seraient pas respectés ».

Focus - Bonnes pratiques

Accor : La lutte contre le tourisme sexuel impliquant des enfants dans les pays sensibles : le partenariat Accor/ECPAT

Dans le cadre de sa politique globale en faveur des droits de l'Homme, le Groupe Accor a noué un partenariat en 2001 avec ECPAT International³¹ pour lutter contre l'exploitation sexuelle des enfants dans les pays sensibles où les hôtels du Groupe sont implantés.

En collaboration avec l'ONG, le Groupe a mis en place des campagnes d'information et de formation dans les hôtels : affichage sur le tourisme sexuel à l'intention des clients des hôtels, informations dans le livret d'accueil remis aux nouveaux collaborateurs, remise d'un kit de présentation pour les DRH afin de former le personnel hôtelier, organisation de séminaires de sensibilisation/formation destinés aux dirigeants, formateurs et personnel de réception d'Accor sur des problématiques globales, régionales et locales liées à la prostitution enfantine et sur les procédures à suivre en cas d'agissements suspects des clients... Ces actions visent à enseigner au personnel d'Accor les stratégies de réponse pouvant être déployées en cas de confrontation directe avec le problème, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des hôtels, et à identifier les difficultés pouvant survenir dans la mise en pratique.

Lorsque le partenariat Accor/Ecpat est lancé dans un nouveau pays³², des représentants des pouvoirs publics sont toujours associés au projet.

Dans certains pays, la démarche permet de faire évoluer progressivement les législations locales, et ainsi indirectement, l'offre des concurrents vers une meilleure prise en compte des standards sociaux internationaux. Accor dispose d'ailleurs d'un indicateur sur le nombre d'hôtels d'autres groupes se joignant localement à la campagne de formation du personnel et à celle d'affichage.

³¹ ECPAT : End Child Prostitution pornography And Trafficking of children for sexual purposes. C'est aujourd'hui la seule organisation reconnue au plan international qui s'occupe exclusivement de l'exploitation sexuelle et commerciale des enfants. Le réseau ECPAT se compose aujourd'hui de 70 organisations situées dans 62 pays.

³² Les pays impliqués sont la Thaïlande, le Cambodge, le Laos, l'Indonésie, la République Dominicaine, la Guyane française, le Mexique, le Sénégal, la Roumanie et le Brésil.

c. Indicateurs

Le respect des droits humains est au coeur des référentiels nationaux et internationaux sur la RSE, comme des systèmes de suivi et d'évaluation des entreprises pour leur ancrage territorial. Les indicateurs des entreprises relevés ici sont ceux qui ont émergé de l'analyse des rapports annuels et de Développement Durable, et des échanges du groupe de travail IMS/ORSE. Le tableau suivant présente quelques indicateurs ressources pour le reporting sur la thématique de la prise en compte des Droits de l'Homme dans les territoires d'implantation³³ :

Références institutionnelles	Indicateurs utilisés par les entreprises
<p>Eiris, Vigeo, SIRI Group : mise en place de mesures pour faire en sorte que les activités n'entravent pas la jouissance des droits humains des membres de la communauté.</p> <p>GRI-G3 (HR1; HR3 ; HR8) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pourcentage d'accords d'investissement significatifs qui incluent des clauses sur le respect des droits humains, ou dont les impacts sur les droits de l'homme ont été évalués - Type de formation du personnel sur les politiques et procédures concernant tous les aspects des droits de l'Homme pertinents avec les activités de l'organisation, et nombre d'employés formés - Procédures de recours pour les communautés locales concernant les droits humains <p>Eiris : lignes directrices sur les forces armées publiques ou privées ; dispositions conformes au projet de normes des Nations Unies pour les entreprises sur les droits de l'Homme ; documents rédigés dans les langues locales</p> <p>_____</p> <p>Actions spécifiques vis-à-vis des <u>populations autochtones</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> * GRI (HR10) : Incidents concernant les droits des populations autochtones * Directive OD 4.20 du Manuel Opérationnel de la Banque Mondiale : mise en place, pour tout projet d'investissement, d'un processus de consultation libre et informée des populations autochtones au préalable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de salariés formés aux droits de l'Homme ou à l'éthique - Nombre d'unités (% d'effectifs) ayant un programme spécifique de formation aux droits de l'Homme - Vérification par une entité externe des Principes et actions de l'entreprise en regard des textes fondamentaux

³³ Rappel : Cette liste est conçue comme une « boîte à outils » dans laquelle chaque entreprise puise les indicateurs qui sont utiles et cohérents par rapport aux enjeux de son secteur, aux spécificités et à la stratégie propre de l'entreprise.

F. Redistribution de revenus localement et lutte contre la corruption

a. Contexte :

La redistribution de revenus des entreprises dans les territoires où elles exercent leurs activités (par le biais du paiement des impôts et taxes au gouvernement, autorités publiques etc..) rencontre parfois certains obstacles, souvent liés à la corruption. Les entreprises sont nombreuses à faire le lien entre la question de la redistribution et la lutte contre la corruption, sachant que le paiement de l'impôt ne bénéficie pas forcément aux populations locales, en l'absence, dans de nombreux pays, d'autorités publiques démocratiques et transparentes.

Les entreprises ont aujourd'hui pris toute la mesure des effets dévastateurs de la corruption sur le développement économique et la pauvreté dans le monde. Dans certains pays d'Afrique, jusqu'à 1/3 du budget annuel de l'Etat a pu disparaître de la comptabilité publique chaque année, ce qui constitue un vrai problème pour le développement des pays concernés. En répondant à l'appel de Koffi Annan et en adoptant le 10ème Principe du Pacte mondial des Nations Unies « Agir contre la corruption », de nombreuses entreprises ont fait un geste fort qui apporte une nouvelle dimension à leur ancrage territorial. Elles sont sur le chemin de la transparence qui consiste à publier ce qu'elles paient aux gouvernements d'accueil (au titre des concessions, redevances, taxes, droits des permis...), de manière à ce que les populations locales puissent être informées des sommes d'argent versées à l'Etat d'accueil et s'assurer du reversement effectif des revenus au budget national.

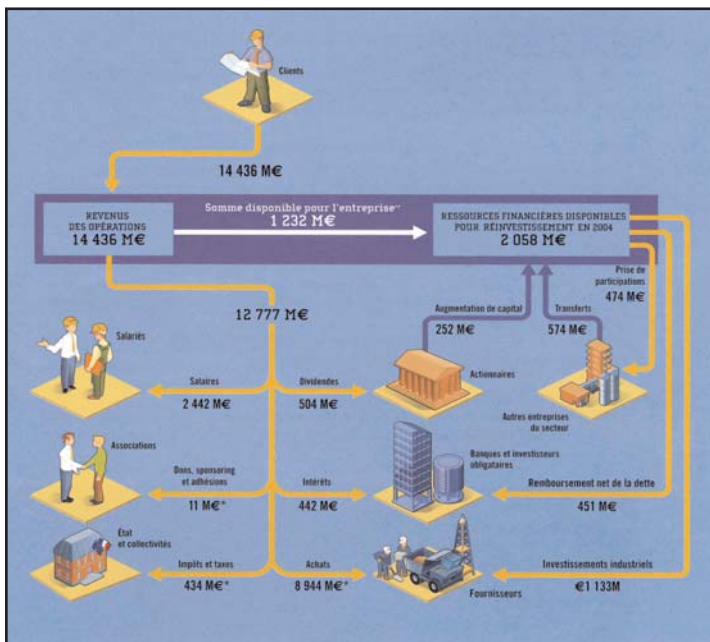
b. Constats :

La plupart des entreprises proposent au moins une information sur la question de la redistribution de revenus dans la partie « performance économique » ou « profil de l'entreprise » de leur rapport DD. La thématique est davantage présentée comme un enjeu économique, plutôt que traitée sous l'angle sociétal en liant le paiement des impôts et taxes au développement socio-économique des territoires. La majorité des entreprises traduisent leur compte de résultats en flux monétaires redistribués aux parties prenantes, prenant en compte les sommes redistribuées aux pouvoirs publics en impôts et taxes, au niveau global (et pas encore par territoire³⁴).

Dans la plupart des cas, cet indicateur est livré sans commentaires.

³⁴ Ou alors les données concernent un seul pays (généralement, le pays d'origine de l'entreprise).

Ex : Lafarge : Flux financiers vers nos parties prenantes en 2004



Une importante distinction s'opère selon les secteurs d'activité.

Ainsi, quasiment toutes les entreprises du secteur extractif consacrent une rubrique de leur rapport à la transparence des revenus. La communication des entreprises de ce secteur varie selon deux modèles : soit elles communiquent sur une politique générale ne donnant pas lieu à une déclinaison dans les sites, soit elles se réfèrent à des exemples locaux. Souvent, elles font référence à leur adhésion à l'initiative EITI (AREVA, Rio Tinto, Shell, Total...), qui vise à davantage de transparence dans la redistribution de revenus*. Elles consacrent parfois un rapport de situation dédié à un pays identifié comme une zone "à risques" en matière de corruption.

Les entreprises qui ont adhéré à EITI sont encore souvent dans la phase initiale du processus. Celui-ci ne leur a pas encore permis d'enregistrer les données financières devant remonter ultérieurement dans le reporting.

* L'EITI (Extractive Industry Transparency Initiative) est une initiative internationale multistakeholders (Gouvernements, entreprises multinationales, ONG, grandes organisations internationales) pour la transparence des industries extractives lancée par Tony Blair en 2002 à Johannesburg. Elle a été précédée d'un lobbying de la société civile en Angleterre – une soixantaine d'ONG regroupée sous le label Publish what you pay (Publiez ce que vous payez, qui, parallèlement, poursuit son activité).

Quelques entreprises ont défini des plans d'action qui portent sur les points suivants :

- travailler davantage avec les gouvernements
- partager l'expérience
- nouer des partenariats avec des ONG qui travaillent spécifiquement sur ces questions.

De nombreuses interrogations sont soulevées par les entreprises : dans un monde globalisé, ces démarches de lutte contre la corruption ne vont-elles pas amener des distorsions concurrentielles sur les marchés locaux ? Les best in class ne vont-ils pas s'autopénaliser alors que d'autres ne joueront pas le jeu et passeront à travers les mailles du filet ? L'exigence pour les acteurs de « faire jeu égal » est centrale. D'autre part, quel degré faut-il dans la transparence ? Le problème du format de reporting est toujours débattu. Il semblerait qu'on s'arrête aujourd'hui sur des données financières agrégées à un niveau « pays ».

Selon certaines entreprises, rompre avec la clause de confidentialité insérée dans les contrats sur les sommes versées au gouvernement, compromettrait leur avenir dans les territoires où cela est interdit, alors qu'elles y apportent une forte valeur ajoutée par rapport à d'autres entreprises aux standards moins élevés : une meilleure maîtrise des conséquences environnementales, sociales, et sociétales de leurs activités. Par ailleurs, elles expliquent qu'il est d'abord impératif de développer dans les pays des institutions nationales, régionales ou locales, capables de contrôler et de gérer les flux, pour assurer une meilleure gouvernance et lutter contre le problème de la corruption, via des programmes de développement socio-économique local.

Témoignage d'expert :

Marie Nigon, Administrateur de la Section française de *Transparency International*³⁵ : Quel soutien apporter aux entreprises pour lutter contre la corruption et la prévenir ?

« La corruption est exactement à l'opposé de la redistribution des revenus, puisque l'argent de la corruption ne vient pas abonder le budget de l'Etat d'accueil. Cet argent est au contraire détourné (et souvent réexporté vers un centre offshore), au seul profit des fonctionnaires corrompus, ceux-là même qui ont longtemps fait pression sur les entreprises pour les empêcher de divulguer toute information sur les sommes versées. Transparency International soutient les initiatives EITI et Publish What You Pay, demandant aux entreprises de pratiquer la transparence sur les versements qu'elles effectuent aux gouvernements des pays d'accueil.

Pour s'assurer que les sommes versées aboutissent effectivement à leur destination et servent à la redistribution locale des revenus, les entreprises doivent refuser la corruption chaque fois qu'elles ont de bonnes raisons de penser que leurs versements seront détournés. Il leur est parfois difficile, voire dangereux, de résister aux tentatives, parfois violentes, d'extorsion de fonds. La prévention de la corruption permettant une redistribution efficace des revenus aux populations locales nécessite une action cohérente, continue et concertée. Cette action est rendue moins difficile si les entreprises d'un même secteur se regroupent pour faire pression sur les autorités du pays d'accueil, si elles adoptent publiquement une attitude de tolérance zéro vis-à-vis de la corruption, forment et soutiennent leurs personnels expatriés et adoptent la pratique d'instruments spécifiques de la lutte contre la corruption (comme, par exemple, le Pacte d'intégrité et de transparence proposé par Transparency International et mis en place par la Banque mondiale ; les Principes de lutte contre la corruption dans la conduite des affaires, élaborés par Transparency International, en concertation avec les entreprises les plus importantes du secteur privé ; les principes anti-corruption de la Chambre de commerce Internationale...).

Il existe d'autres instruments pour soutenir les entreprises dans leurs efforts de lutte contre la corruption. Ainsi, TI soutient l'action de l'OCDE qui a élaboré récemment un « outil de gestion des risques » en direction des entreprises qui investissent dans les zones de non-droit, zones de conflit où les principes de bonne gouvernance publique sont inexistantes ou inefficaces. »

³⁵ Fondée en 1992, Transparency International est une ONG internationale qui consacre exclusivement ses activités à la lutte contre la corruption et aux moyens de la prévenir. Reconnue et accréditée auprès de nombreuses organisations internationales (ONU, OCDE, Conseil de l'Europe...), Transparency International a contribué à la mise en place de toutes les conventions et traités internationaux contre la corruption. Représentée dans une centaine de pays, les actions locales de son réseau se déclinent sur tous les continents.

Focus - Bonnes pratiques

Statoil : Publication des taxes versées pays par pays

En mai 2005, le pétrolier norvégien Statoil a rendu publique la répartition des taxes payées en 2004 aux divers gouvernements des pays dans lesquels le Groupe opère. Cette initiative a été saluée par la coalition « Publish what you pay ». Le rapport de Développement Durable de Statoil publie les détails des taxes directes et indirectes payées dans 26 pays, parmi lesquels les pays du Sud. Il y indique aussi le paiement d'une somme de 2,6 millions de dollars au gouvernement brésilien pour la signature d'une nouvelle licence d'exploitation.

Lafarge : Politique de lutte contre la corruption

En tant qu'entreprise productrice de matériaux de construction, qui a très peu de clients du secteur public, Lafarge est peu exposée à la corruption, bien moins que le secteur de la construction. Toutefois, avec une présence croissante dans les marchés émergents, le groupe est conscient de son exposition à d'autres formes de corruption. Lafarge a ainsi 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. Lafarge 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, Lafarge 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.

c. Indicateurs

La question de redistribution de revenus localement et celle de la corruption sont prises en compte dans les référentiels nationaux et internationaux sur la RSE, et dans les systèmes de suivi et d'évaluation des entreprises pour leur ancrage territorial. Les indicateurs des entreprises relevés ici sont ceux qui ont émergé de l'analyse des rapports annuels et de Développement Durable, et des échanges du groupe de travail IMS/ORSE. Le tableau suivant présente des indicateurs ressources pour le reporting sur la problématique de redistribution de richesses et de lutte contre la corruption dans les territoires d'implantation³⁶ :

Références institutionnelles	Indicateurs utilisés par les entreprises
<p>GRI-G3 (EC1*), Vigeo : Paiement des impôts (* Valeur économique redistribuée, incluant les impôts et les taxes)</p> <p>Global Compact, GRI-G3 (SO2* et SO3**), Transparency International & Social Accountability International, SIRI Group, Vigeo : lutte contre la corruption</p> <p>(* Description des formations et analyses de risques pour prévenir la corruption : % de BU qui ont conduit une analyse de risques relatifs à la corruption, % de managers et d'employés qui ont reçu une formation sur la prévention de la corruption ;</p> <p>** Actions mises en place en réponse à des cas de corruption : Nombre de cas de renvoi/sanctions d'employés pour corruption, Nombre de cas de contrats non renouvelés avec des partenaires business pour violations relatives à la corruption)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Flux monétaires redistribués aux parties prenantes locales - Chiffre d'affaires par zone géographique de niveau de corruption

³⁶ Rappel : Cette liste est conçue comme une « boîte à outils » dans laquelle chaque entreprise puise les indicateurs qui sont utiles et cohérents par rapport aux enjeux de son secteur, aux spécificités et à la stratégie propre de l'entreprise.

G. Démarches intégrées

a. Contexte :

Tous les thèmes abordés dans ce guide (consultation des parties prenantes locales, soutien au développement économique local, aide au développement des infrastructures sociales, promotion des droits de l'homme, redistribution de revenus localement...) sont étroitement liés.

Le soutien au développement d'un territoire doit s'apprécier de façon multidimensionnelle et sur le long-terme. Une vision large, englobante, des différentes contraintes et besoins économiques, sociaux, sociétaux, et environnementaux du territoire, est un gage précieux de flexibilité pour répondre aux problématiques complexes, interdépendantes et évolutives du territoire.

Certaines entreprises pionnières, dans un souci de cohérence et d'optimisation de l'efficacité de leurs actions, et obéissant souvent à de forts enjeux d'acceptabilité sociale, ont commencé à mettre en place de telles démarches transversales. Leur mise en place se fait souvent en partenariat avec des ONG de développement, comme Pro Natura ou Essor (cf. Focus bonnes pratiques), et se fonde sur un diagnostic approfondi des besoins du territoire.

Ces démarches holistiques sont menées en grande partie dans les pays en développement ; aujourd'hui, elles pourraient se développer plus largement dans le cadre d'initiatives inter-entreprises, dans lesquelles chacune répondrait à des attentes locales en fonction de ses compétences, de son savoir-faire et de ses enjeux territoriaux propres.

b. Constats :

En 2003 et 2004, le reporting des entreprises de notre panel d'étude est inexistant sur ces démarches. Deux grandes entreprises de notre panel ont fait état de telles démarches dans leurs rapports en 2002 (Danone à travers sa filiale Aqua en Indonésie, avec des projets transversaux en faveur de la santé, de la lutte contre la déforestation et de la dynamisation de l'activité économique rurale, et Total, dont l'exemple est détaillé p. 57 → Focus bonnes pratiques).

Témoignage d'expert :

François Jung Rozenfarb, Directeur Partenariats et Développement - Care France : Le diagnostic holistique du territoire

Dans son analyse des différents besoins et contraintes locales, l'ONG Care étudie l'ensemble des capitaux majeurs suivants sur le territoire :

- *le capital naturel (la terre, l'eau, la vie sauvage, la biodiversité et les ressources environnementales) ;*
- *le capital financier (les revenus, l'épargne, le crédit) ;*
- *le capital physique (les infrastructures de base : transport, abris, énergie, communication, système d'eau) ;*
- *le capital humain (compétences, connaissances nécessaires au travail et à la bonne santé) ;*
- *le capital social (qualité et quantité des ressources sociales : réseaux, groupes...) ;*
- *le capital politique (relations de pouvoir, capacité à influencer les décisions aux niveaux local et national).*

Dans le cadre de cette analyse, Care utilise toute une batterie d'indicateurs caractérisant les conditions de vie des ménages (cf. exemples d'indicateurs en annexe).

Focus - Bonnes pratiques

Suez et Total, des concertations locales pour des projets de développement intégré sur mesure

Suez :

En tant qu'opérateur privé pour des services vitaux au bien-être des populations (énergie, eau, propreté), Suez a mis au point une démarche de concertation locale qui tente de saisir la complexités des problématiques sur le terrain. Concrètement, 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 Essor³⁷, la filiale locale de Suez a travaillé avec des associations locales sur l'identification des attentes locales pour adapter l'offre de l'entreprise aux besoins spécifiques des populations locales. Cette démarche a débouché sur un accompagnement spécifique au niveau technique et commercial (adaptation des prix notamment) pour un raccordement du plus grand nombre au réseau d'adduction d'eau de la ville, et sur des actions de développement social et économique local (mise en place de mécanismes de micro-crédit et subventions, formations professionnelles, sensibilisation des communautés aux problèmes sanitaires...), pour réduire les problèmes d'insolvabilité et renforcer les capacités des communautés locales à gérer leur accès à l'eau.

Total :

Pour Total, l'aide au développement des communautés locales suppose une vision d'ensemble inscrite dans la durée. Cette démarche se veut englobante, touchant à la fois les problématiques de santé, de formation, de développement économique et de démocratie locale des communautés d'accueil.

Sur le terrain, les filiales de Total procèdent par concertations régulières avec les acteurs locaux concernés, aussi bien pour l'identification des besoins que pour la mise en oeuvre des actions.

Au Nigeria (région d'Akassa), cette phase de concertation approfondie, menée en lien avec l'ONG Pro Natura³⁸, a permis à Total de proposer un projet de développement local qui répond aux besoins du milieu. Ce projet, conduit par Pro Natura et soutenu par Total, se définit par des actions mobilisant les communautés, qui visent à développer l'économie locale et à installer la paix sociale. Deux actions majeures ont été menées : la création de structures de gouvernance locale démocratique et l'élaboration d'un plan de développement intégré comprenant la valorisation durable des ressources naturelles, la mise en place d'un système sanitaire et éducatif, ainsi que des mécanismes de micro-crédit.

N.B : Voir les indicateurs ressources de chaque thématique (dialogue, développement économique, droits de l'homme...) pour le reporting des démarches intégrées.

³⁷ ONG française, créée en 1992, spécialisée dans la réalisation de projets de développement, et active au Brésil et au Mozambique.

³⁸ L'ONG spécialisée dans les projets de développement local dans les pays émergents. Pro Natura a 20 ans d'expérience au Brésil, 13 en Afrique et 12 au Nigeria, en grande partie dans le Delta du Niger, où ont été développés des projets modèles de développement participatif jouant sur des populations d'environ 50-100 000 personnes.



Conclusion et perspectives

Demain, quelles approches de l'ancrage territorial ?

Le pilotage et le reporting international des entreprises sur leur ancrage territorial, au coeur des démarches de développement durable, sont encore naissants. Ils restent particulièrement difficiles à mettre en oeuvre, du fait de la complexité de l'articulation entre le local et le global et de la variété des problématiques qu'ils sous-tendent.

Pourtant, un nombre croissant d'entreprises met en place des démarches en faveur de la vitalité économique et du bien-être social de leurs environnements locaux. Les entreprises développent de plus en plus une large communication sur le sujet, dans la lignée de leur politique RSE Groupe et à l'écoute des attentes de leurs parties prenantes locales. Ces contributions sont aujourd'hui reconnues par la société civile comme des vecteurs clés du développement durable dans les territoires.

Des évolutions majeures sont en cours, dans et autour des entreprises, pour aller vers des démarches cohérentes avec les spécificités métiers de l'entreprise et les particularités du territoire. Elles tendent à promouvoir l'application des principes clés de coopération, de mutualisation, et de transversalité. Il s'agit là de rechercher une pertinence et une efficacité accrue des démarches d'ancrage, dans l'intérêt de l'entreprise et de ses parties prenantes.

Parmi ces évolutions majeures, on peut citer les suivantes :

- **L'articulation avec le coeur de métier**

Les entreprises prennent aujourd'hui conscience que les démarches en faveur du développement des territoires ne seront effectives et pérennes que si elles s'inscrivent dans une relation gagnant-gagnant, en bénéficiant autant aux populations locales qu'à l'entreprise. Fortes de ce constat, elles tendent désormais vers des pratiques d'ancrage plus cohérentes avec leur coeur de métier, qui sont en accord avec les finalités business du Groupe et qui valorisent leurs savoir-faire, compétences et valeurs.

- **La prise en compte des spécificités locales**

Afin de s'intégrer au mieux dans leur milieu, en particulier lorsque celui-ci est sensible, les entreprises prennent la mesure de la nécessité de bien étudier les dynamiques locales existantes, les spécificités du territoire et les attentes des communautés. Elles identifient les acteurs locaux qui peuvent devenir leurs partenaires, au lieu d'inventer des dispositifs de développement local ex nihilo.

Dans ce cadre, des entreprises réfléchissent aujourd'hui à la façon d'éviter, dans l'approche du développement socio-économique local, de renforcer des particularismes, d'exclure certains groupes, de creuser un fossé entre la zone où se déploie un programme d'accompagnement et sa périphérie. Cette question des déséquilibres est centrale pour les pays en développement.

- **L'approche partenariale et participative**

La densité et la qualité des maillages entre les acteurs sont des facteurs majeurs de développement des territoires. Certaines entreprises mettent en place des démarches qui impliquent dès en amont les communautés et les experts locaux (leaders communautaires, associations ou autorités locales, agences de développement), et qui favorisent ainsi la pérennisation des dynamiques locales appuyées par l'entreprise.

En effet, cette approche est la clé de l'appropriation de la démarche de développement par les populations locales, qui doivent y participer pour en assurer le succès à long terme. Cela permet notamment à l'entreprise de mieux gérer ses difficultés de retrait, car le jour où la restructuration est décidée, des structures, personnes compétentes et réseaux seront en place pour poursuivre les actions de développement. Dans ce sens, de plus en plus d'entreprises veillent à ne pas se substituer aux institutions locales et nationales compétentes, lorsqu'elles existent.

En renforçant ses relations avec les communautés, les associations et les autorités locales, l'entreprise favorise également la mise en commun des ressources et des compétences pour résoudre des problèmes socio-économiques complexes. On observe de façon croissante la mise en place de partenariats avec des ONG internationales présentes dans plusieurs pays d'implantation de l'entreprise. Celles-ci peuvent ainsi veiller à la cohérence des politiques en matière d'ancrage au niveau global du Groupe, tout en assurant une traduction locale de ces démarches.

Parallèlement, certaines entreprises engagent des partenariats avec des associations locales qui ont une bonne connaissance des problématiques locales et qui amènent une présence efficace sur le terrain.

Cette approche participative et partenariale est difficile à mettre en oeuvre, mais elle est la garantie de la durabilité, du partage des coûts et des responsabilités dans l'appui au développement socio-économique du territoire.

Demain, de nouveaux indicateurs ?

Dans l'avenir, des indicateurs devront être recherchés pour mieux refléter la richesse des liens entre l'entreprise et ses territoires d'implantation, et favoriser ainsi une meilleure connaissance de la réalité des échanges au niveau local. Dans ce cadre, se posera de façon croissante la question d'indicateurs de reporting et de pilotage qui témoignent à la fois de la mise en oeuvre de **démarches adaptées** aux spécificités de chaque territoire significatif, et d'un **pilotage cohérent** de ces pratiques au niveau du Groupe. Les initiatives de type AREVA Way ou Danone Way, visant un reporting global sur les questions d'ancrage et définissant des niveaux de progrès par territoire, vont dans ce sens. Afin de bien traduire la démarche de progrès de l'entreprise sur ses différents territoires d'implantation dans la durée, on peut imaginer à terme que les indicateurs intègrent deux dimensions clés du reporting :

- les **process** de la démarche (indicateurs de **moyens** traduisant le pilotage et le déploiement de la démarche dans toutes les entités) ;
- et les **résultats** de la démarche (indicateurs d'**impacts** des démarches d'ancrage sur une sélection de cas concrets significatifs en local).

Pour améliorer l'interprétation de ces données, il est de plus en plus attendu que ces process et ces résultats soient **contextualisés** par rapport aux contraintes spécifiques du territoire et de l'entreprise (attention à l'addition d'éléments trop disparates). Sur ce point, les entreprises du groupe de travail ont mis en exergue l'utilité de la mise en place d'indicateurs par **secteur d'activité**. Ces indicateurs rendraient plus pertinentes les analyses sur les démarches d'ancrage et faciliteraient les discussions avec les parties prenantes externes, en rendant plus aisées les comparaisons entre les entreprises.

Par ailleurs, lors des débats du groupe de travail, de nombreux participants ont insisté sur la nécessité de se pencher sur les **indicateurs de retour sur investissement** des démarches d'ancrage pour l'entreprise (quel est l'intérêt économique pour l'entreprise à investir dans l'ancrage territorial ?). Cette question de l'impact pour l'entreprise est cruciale. En effet, la mobilisation interne en matière d'ancrage est étroitement liée à la capacité du management à identifier les gains attendus de la démarche d'ancrage, et à mesurer le retour des efforts consentis, tant en terme d'impact pour les populations bénéficiaires qu'en terme d'image ou de cohésion interne. Cela suppose de disposer d'outils de mesure performants.

La RSE pose en termes nouveaux la question de l'ancrage territorial, revisitant l'impact des entreprises sur le tissu socio-économique local sous l'éclairage de la création de valeur durable dans les territoires.

Comme toute démarche Développement Durable, l'ancrage suit un processus d'amélioration continue ; les pratiques et les indicateurs sur ce sujet au niveau international sont donc nettement perfectibles. Les échanges et les débats entre les entreprises, et entre celles-ci et leurs parties prenantes, aideront sans doute à mieux structurer les démarches globales d'ancrage et à aboutir à un socle commun d'indicateurs ressources. Cette amélioration dépendra fortement de la capacité des dirigeants à créer une dynamique autour de leurs engagements, en affichant une véritable volonté politique, et en formalisant ces engagements. L'absence de lignes directrices précises expose l'entreprise et ses filiales à un risque de dispersion des efforts, voire même, dans certaines situations, de contradiction avec les objectifs initiaux.

On observe en tout cas que chaque année, les entreprises s'efforcent de rendre leur stratégie d'ancrage territorial plus lisible, de mesurer plus précisément les progrès et les difficultés, et de structurer les actions de leurs unités locales dans une perspective RSE globale. L'ancrage territorial devient une véritable préoccupation économique pour l'entreprise, qui s'intègre progressivement dans les processus de décision et le management de chaque filiale.



Synthèse : Check-list d'indicateurs pour les entreprises

Rappel : Cette liste est conçue comme une « boîte à outils » dans laquelle chaque entreprise puise les indicateurs qui sont utiles et cohérents par rapport aux enjeux de son secteur, aux spécificités et à la stratégie propre de l'entreprise.

Légende :

- IDH = Indicateur de Développement Humain

Cet indicateur est la moyenne arithmétique de 3 indicateurs élémentaires portant sur : l'espérance de vie, l'illettrisme et le revenu. Il s'agit d'un indicateur socio-économique qui prend en compte avec un poids égal la richesse économique et 2 dimensions majeures du développement humain (la santé et l'éducation).

- OMD = Objectifs du Millénaire pour le Développement

Ces derniers constituent un ensemble d'objectifs à atteindre d'ici 2015, énoncés dans la Déclaration du millénaire de 2000 par les dirigeants des Etats Membres des Nations Unies :

- Réduire de moitié l'extrême pauvreté et la faim
- Assurer l'éducation primaire pour tous
- Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
- Réduire de deux tiers la mortalité infantile
- Réduire de trois quarts la mortalité maternelle
- Combattre les maladies, en particulier le VIH/sida et le paludisme
- Assurer un environnement durable
- Mettre en place un partenariat mondial pour le développement.

1. Rendre compte de la démarche de progrès d'ancrage territorial (les process)

Principes & indicateurs institutionnels	Indicateurs utilisés par les entreprises
<p>GRI (SO1) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programmes et pratiques pour évaluer et manager les impacts des activités de l'organisation sur les communautés locales, lors de l'implantation, de l'exploitation, et du retrait : % des sites couverts par les programmes ▪ Description du mode de consultation des parties prenantes locales <p>NRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Description de la manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional, & de la manière dont les filiales étrangères de l'entreprise prennent en compte l'impact de leurs activités sur le développement régional et les populations locales ▪ Description des relations entretenues avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines. <p>SIRI Group, Eiris : Programme formel pour l'engagement et la consultation des communautés locales.</p>	<p>POLITIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identification des enjeux de l'ancrage territorial Identification des impacts d'une démarche de dialogue et d'ancrage territorial pour les parties prenantes locales et pour l'entreprise ▪ Engagements Formalisation des engagements de l'entreprise en faveur de l'ancrage territorial <p>DEPLOIEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Structures de pilotage Mise en place d'une structure de pilotage au niveau Groupe ; Mise en place de relais au niveau local ▪ Sensibilisation/formation des sites Mise en place de modules de formation sur le dialogue/connaissance de l'env. local : % de sites concernés ▪ Outils de dialogue avec les parties prenantes locales Mise en place d'outils de mapping/dialogue avec les parties prenantes locales : % de sites concernés par ce dispositif ▪ Outils de suivi en local : % de sites impactés (classés par niveau d'avancement de la démarche) <ul style="list-style-type: none"> - Sur l'identification des enjeux locaux : Diagnostic des besoins du territoire - Sur les objectifs / plan d'actions locaux : Fixation d'objectifs par site Définition de plans d'actions par site - Sur le dialogue avec les parties prenantes locales : Création/participation à une instance de dialogue régulier avec les pp locales : % de sites concernés, fréquence des réunions, nombre de participants, représentativité des parties prenantes Réalisation d'enquêtes d'image auprès des riverains : % de sites concernés Elaboration de rapports d'information « grand public » sur l'activité du site : % de sites concernés Nombre de convention/accord de partenariats signés - Sur la sensibilisation/formation de l'interne - Sur l'évaluation et le reporting des pratiques locales Existence d'un outil de reporting et d'auto-évaluation sur les actions locales : % de sites concernés ; Vérification des données recueillies par un cabinet externe <p>RESULTATS LOCAUX (CF. TABLEAU SUIVANT)</p>

2. Rendre compte des résultats de la démarche d'ancrage territorial

Principes & indicateurs institutionnels	Indicateurs utilisés par les entreprises
<p>GRI (SO1) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programmes et pratiques pour évaluer et manager les impacts des activités de l'organisation sur les communautés locales, lors de l'implantation, de l'exploitation, et du retrait : % des sites couverts par les programmes ▪ Description du mode de consultation des parties prenantes locales <p>NRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Description de la manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional, & de la manière dont les filiales étrangères de l'entreprise prennent en compte l'impact de leurs activités sur le développement régional et les populations locales ▪ Description des relations entretenues avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines. <p>SIRI Group, Eiris : Programme formel pour l'engagement et la consultation des communautés locales.</p>	<p>POLITIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identification des enjeux de l'ancrage territorial Identification des impacts d'une démarche de dialogue et d'ancrage territorial pour les parties prenantes locales et pour l'entreprise ▪ Engagements Formalisation des engagements de l'entreprise en faveur de l'ancrage territorial <p>DEPLOIEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Structures de pilotage Mise en place d'une structure de pilotage au niveau Groupe ; Mise en place de relais au niveau local ▪ Sensibilisation/formation des sites Mise en place de modules de formation sur le dialogue/connaissance de l'env. local : % de sites concernés ▪ Outils de dialogue avec les parties prenantes locales Mise en place d'outils de mapping/dialogue avec les parties prenantes locales : % de sites concernés par ce dispositif ▪ Outils de suivi en local : % de sites impactés (Classés par niveau d'avancement de la démarche) <ul style="list-style-type: none"> - Sur l'identification des enjeux locaux : Diagnostic des besoins du territoire - Sur les objectifs / plan d'actions locaux : Fixation d'objectifs par site Définition de plans d'actions par site - Sur le dialogue avec les parties prenantes locales : Création/participation à une instance de dialogue régulier avec les pp locales : % de sites concernés, fréquence des réunions, nombre de participants, représentativité des parties prenantes Réalisation d'enquêtes d'image auprès des riverains : % de sites concernés Elaboration de rapports d'information « grand public » sur l'activité du site : % de sites concernés Nombre de convention/accord de partenariats signés - Sur la sensibilisation/formation de l'interne - Sur l'évaluation et le reporting des pratiques locales Existence d'un outil de reporting et d'auto-évaluation sur les actions locales : % de sites concernés ; Vérification des données recueillies par un cabinet externe
	<p>RESULTATS LOCAUX (CF. TABLEAU SUIVANT)</p>

	Principes & indicateurs concernant <u>directement</u> les entreprises	Indicateurs utilisés par les entreprises
Soutien financier aux entreprises locales		<ul style="list-style-type: none"> - Montant des aides financières accordées aux actions de soutien à la création/accompagnement d'entreprises locales - Nombre d'entreprises locales créées/accompagnées ; Taux de survie des entreprises créées/accompagnées et des emplois créés
Soutien à la création et au développement d'entreprises locales	<p>GRI (EC6*), Eiris, Vigeo, SIRI Group :</p> <p>Politique d'achats de proximité (*% d'achats réalisés avec des fournisseurs locaux dans des sites importants)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Part d'achats locaux réalisée avec des fournisseurs locaux (sans lien capitalistique avec une multinationale)
Transferts de savoir-faire localement	<p>GRI (EC9) : Description des impacts économiques indirects, dont l'amélioration des compétences et du savoir dans une communauté</p> <p>Vigeo : outils visant le transfert de compétences : pépinières d'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de personnes formées dans le cadre de transfert de savoir-faire
Essaimage		<ul style="list-style-type: none"> - % de salariés accompagnés dans le cadre d'actions d'essaimage
Politiques spécifiques		<ul style="list-style-type: none"> - Montants des crédits accordés aux populations, avec comparaison au niveau de vie local (ex : revenus mensuels moyens de ces populations)

Contributions volontaires au développement des « infrastructures sociales »	Référénts institutionnels concernant <u>directement</u> les entreprises	Indicateurs utilisés par les entreprises	Référénts institutionnels concernant <u>indirectement</u> les entreprises
<p>Développement de l'employabilité locale (emplois directs et indirects)</p>	<p>GRI (EC1 et EC8) : Description des dons et autres investissements dans la communauté ; description des investissements dans le développement d'infrastructures et de services d'intérêt général</p> <p>Eiris, Vigeo, SIRI Group : lobbying de cause, parrainage / mécénat...</p>	<p>- Montant des sommes allouées au soutien des structures sociales et sanitaires locales (tissu associatif, hôpitaux, écoles, structures d'insertion...)</p>	<p>Développement de la santé et de la longévité :</p> <p>IDH (Espérance de vie à la naissance)</p> <p>OMD (Objectif 1 - cible 2 : réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population souffrant de la faim ; Objectif 6 : combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies)</p>
<p>Développement de l'employabilité locale (emplois directs et indirects)</p>	<p>Principes Directeurs OCDE, Livre Vert, GRI (EC7*, LA1**), Vigeo : emploi du personnel local</p> <p>(* Mesures pour l'emploi local, et proportion de cadres sup. locaux dans les sites importants ;</p> <p>** Répartition de la main d'œuvre par type d'emploi et par région)</p> <p>Principes Directeurs OCDE, Vigeo : mise en place de formations en vue d'améliorer les niveaux de qualification du bassin d'emploi local (participation à des programmes gouvernementaux, liens avec centres de formation, universités...)</p>	<p><u>Emploi local :</u></p> <p>* direct :</p> <ul style="list-style-type: none"> - % de travailleurs locaux dans l'entreprise par type/fonction (cadres...) - % de cadres locaux expatriés <p>* indirect :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'emplois créés en externe <p><u>Accès à la formation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * en interne : Nombre d'heures de formation et % de personnes formées * en externe : Budget consacré à l'enseignement et à la Recherche locale (accueil de stagiaires, attribution de bourses d'études, cursus d'apprentissage, soutien financier aux établissements d'enseignements et de recherche...) 	<p>Développement de l'emploi :</p> <p>Indicateurs de Lisbonne (Taux d'emploi ; Taux de chômage ; Taux de chômage de longue durée ; Formation permanente)</p> <p>Développement du savoir :</p> <p>IDH (Taux d'alphabétisation des adultes ; Taux brut de scolarisation combiné dans le primaire, le secondaire et le supérieur) ;</p> <p>Objectifs et indicateurs de développement pour le millénaire (OMD) (Objectif 2 : garantir à tous une éducation primaire : Taux de scolarisation net dans le primaire ; Enfants atteignant la 5e année d'école ; Taux d'alphabétisation des 15-24 ans)</p> <p>Référénts institutionnels concernant indirectement les entreprises</p>

	Indicateurs utilisés par les entreprises	Référénts institutionnels concernant <u>directement</u> les entreprises		
<p>Soutien à l'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficulté</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de personnes en difficulté : accompagnées / formées / recrutées - Budget consacré au soutien des structures d'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficulté - Nombre d'heures de formation pour l'externe - Sommes consacrées au recrutement de personnes en difficulté 			<p>Indicateurs de Lisbonne (jeunes quittant prématurément l'école et ne poursuivant pas leur étude ou une formation quelconque)</p>
	<p>Soutien des publics en difficulté</p>	<p>Pour le secteur de délégation de services publics : Développement de dispositifs de médiation sociale (liens entre l'entreprise et ses riverains / clients)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'usagers des lieux d'accueil des personnes en difficulté 	
<p>SOUTIEN AU DEVELOPPEMENT SOCIAL LOCAL (2)</p>	<p>Pour le secteur de délégation de services publics : Adaptation des produits/services pour prendre en compte la diversité des publics</p>	<p>GRI (EC9) : Description des impacts économiques indirects, dont l'accessibilité des produits et des services pour les personnes à bas revenus (par ex., tarifs préférentiels) Vigeo : politiques tarifaires ciblées, mises en accessibilité de produits, développement de technologies adaptées aux besoins du marché local (surtout pour les biens d'intérêt général)</p>		<p>Indicateurs de Lisbonne (Répartition des revenus ; Taux de pauvreté ; Persistance de la pauvreté ; Ménages sans emploi)</p>

	Référénts institutionnels concernant <u>directement</u> les entreprises	Indicateurs utilisés par les entreprises	Référénts institutionnels concernant <u>indirectement</u> les entreprises
<p style="text-align: center;">Mesures de reclassement</p> <p style="text-align: center;">Mesures de revitalisation</p>	<p>Déclaration tripartite OIT, Principes Directeurs OCDE, GRI (LA5*), Directive sur les licenciements collectifs UE, Fondation de Dublin, NRE, Loi de programmation pour la cohésion sociale, SIRI Group, Vigéo : concertation avec les autorités publiques et représentants des travailleurs pour la préservation de l'équilibre de l'emploi</p> <p>(*Nb minimum de semaines pour l'information, la consultation et la négociation avec les employés et/ou leurs représentants concernant les modifications d'activité de l'organisation)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'emplois concernés directement et indirectement (sous-traitants...) par la restructuration - Pourcentage de salariés ayant retrouvé un emploi (suivi au-delà d'un an) : <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> % ayant bénéficié de mobilités internes <input type="checkbox"/> % ayant bénéficié de mobilités externes <input type="checkbox"/> % ayant bénéficié de mesures d'âge 	
	<p>GRI (EC9) : Description des impacts économiques d'une mutation géographique</p> <p>Loi de programmation pour la cohésion sociale : obligation de mesures de revitalisation du territoire pour les groupes de plus de 1000 salariés qui ferment un site</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proportion de sites bénéficiant de plans de redéploiement en cas de fermeture ou réduction d'activité (%) - Nombre d'emplois créés dans les communautés - Indicateur spécifique à la <u>France</u> : nombre de conventions signées avec l'Etat dans le cadre de la loi (article 321.17 du Code du travail) 	

**GESTION DES
MUTATIONS
ECONOMIQUES**

	Référénts institutionnels concernant <u>directement</u> les entreprises	Indicateurs des entreprises	Référénts institutionnel concernant <u>indirectement</u> entreprises
<p>REDISTRIBUTION DE REVENUS LOCALEMENT</p>	<p>Principes Directeurs OCDE, Livre Vert, GRI (EC1*), Vigeo : Paiement des impôts (* Valeur économique redistribuée, incluant les impôts et les taxes)</p> <p>Principes Directeurs OCDE ³⁹ Global Compact, GRI (SO2* et SO3**), Transparency International & Social Accountability International, SIRI Group, Vigeo : lutte contre la corruption</p> <p>* Description des formations et analyses de risques pour prévenir la corruption : % de BU qui ont conduit une analyse de risques relatifs à la corruption, % de managers et d'employés qui ont reçu une formation sur la prévention de la corruption</p> <p>** Actions mises en place en réponse à des cas de corruption : Nombre de cas de renvoi/sanctions d'employés pour corruption, Nombre de cas de contrats non renouvelés avec des partenaires business pour violations relatives à la corruption)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Flux monétaires redistribués aux parties prenantes locales - Chiffre d'affaires par zone géographique de niveau de corruption 	

39 A noter : L'OCDE a fait pression sur les pays non-membres pour qu'ils élaborent des accords internationaux de lutte contre la corruption sur une base régionale et de nombreuses conventions sont en place. Enfin, la signature de la convention ONU à Merida le 9 décembre 2003 a donné une dimension mondiale au processus de lutte globale contre la corruption et prévoit une procédure de restitution des avoirs volés au titre de la corruption. A ce jour, la corruption active et passive est susceptible d'être punie dans tous les pays du monde.

Annexes

Exemple d'indicateurs utilisés par l'ONG Care dans son analyse socio-économique du territoire

Catégories	Sous-catégories	Indicateurs de développement communautaire
Contexte	Ressources naturelles	<ul style="list-style-type: none"> • Produits forestiers et non forestiers, ressources aquatiques, etc.... • Utilisation des biens communs : pâturages, combustibles • Disponibilité de la terre
	Infrastructures	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens de transports suffisants (accès / saison, sûreté, pérennité) • Accès à l'eau et à l'assainissement • Accès à l'électricité • Accès aux moyens de télécommunication
	Economie	<ul style="list-style-type: none"> • Pérennité des sources de revenu • Accès aux marchés et à l'emploi • Distinction entre les activités fermières et non-fermières • Disponibilité et prix abordables des inputs agricoles (fertilisants) et des infrastructures (irrigation)
	Culture	<ul style="list-style-type: none"> • Regroupements culturels / ethniques • Propension aux vices sociaux : alcoolisme, sorcellerie, violence
	Classes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Participation au processus de décision communautaire • Classes socio-économiques • Vulnérabilité aux conflits
	Institutions	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité des structures administratives communautaires • Preuves de l'implication des institutions communautaires dans des initiatives pour le développement • Preuve de la capacité des institutions communautaires à solliciter l'Etat
	Environnement politique	<ul style="list-style-type: none"> • Disputes intra-communautaires • Efficacité du processus de décision communautaire
	Conditions de vie	Sécurité nutritionnelle
Sécurité alimentaire		<ul style="list-style-type: none"> • % de la population consommant les standards minimums en terme d'apports alimentaires recommandés • % de fonds de sécurité financés de source domestique
Santé		<ul style="list-style-type: none"> • Maladies récentes • Taux d'utilisation des services de santé (distance, temps, prix) • Taux d'utilisation des services d'obstétrique • Taux d'utilisation des services pré-nataux • Utilisation / consommation moyenne en eau • Accès à l'eau potable (prix) • Accès aux installations d'assainissement
Sécurité économique		<ul style="list-style-type: none"> • Valeur moyenne des outils de production des ménages • Montant moyen du capital financier des ménages • Compétences en gestion • Concordance entre les compétences techniques existantes et les opportunités d'emploi • Part du revenu du ménage gagné par la femme • % de petits prêts accordés aux femmes • Niveau de production, cultures, stock • Dépendance à des intermédiaires

Catégories	Sous-catégories	Indicateurs de développement communautaire
Conditions de vie	Education	<ul style="list-style-type: none"> • % des enfants en âge, allant à l'école primaire • Réussite scolaire des jeunes adolescents • Taux d'alphabétisation chez les adultes • Qualité des services éducatifs
	Sécurité environnementale	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à une terre de qualité • Pratiques de conservation de la terre et de la bio-diversité • Accès durable aux et gestion des ressources naturelles • Taux de déforestation au niveau local
	Habitat	<ul style="list-style-type: none"> • % de familles vivant dans une maison adéquate • % de famille avec un dispositif adéquat de gestion des ordures • Taux de criminalité
	Réseaux sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de participation des ménages aux organisations communautaires • Niveau de démocratisation des organisations communautaires • Niveau d'entraide au sein des voisinages / quartiers • Accès à des organisations offrant tous types de services sociaux • Influence de la communauté sur les programmes sociaux du gouvernement local ou régional • Participation communautaire dans la gestion des « biens publics »
	Renforcement personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'augmenter ses compétences (gestion financière, négociation, etc....)

Méthodologie du groupe de travail

❖ Sous-thématiques étudiées par champ

Dialogue avec les parties prenantes locales

Les éléments étudiés ici ont porté sur les différents acteurs concernés (collectivités, associations, ONG, riverains...), les modalités d'identification de ces acteurs et de leurs attentes, et les formes variées de dialogue, de consultation et de concertation auprès de ces publics.

Soutien au développement économique local

→ Les thématiques suivantes ont été analysées :

- le développement des achats de produits/services à des entreprises locales
- le transfert de savoir-faire, de technologies et de compétences localement
- l'aide à la création et au développement des entreprises locales.

Gestion des mutations économiques

→ Les thématiques suivantes ont été analysées :

- les mesures de reclassement (reclassement interne/externe ; formation et aide à la mobilité des salariés concernés)
- les mesures de ré-industrialisation (revitalisation des bassins d'emploi, recherche de repreneurs...).

Soutien au développement social local

→ Les thématiques suivantes ont été analysées :

- le soutien aux infrastructures et prestations de service locales (création ou équipement d'infrastructures sanitaires et sociales, mise en place de mesures pour faciliter l'accès de tous aux services essentiels...)
- le soutien à l'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficulté, via des partenariats avec des structures spécialisées, des actions de formation, d'embauche...
- le développement de dispositifs de médiation sociale (favorisant la relation entreprises et populations en difficulté) et de prévention urbaine
- la création d'emplois et le développement de l'accès à la formation pour les populations locales (développement de l'employabilité locale), notamment à travers les liens avec la Recherche et l'enseignement.

N.B : Ont été exclues les problématiques relatives aux rémunérations, aux avantages sociaux, et à la lutte contre les discriminations (en faveur des femmes, des personnes handicapées...). En effet, bien que ces thématiques soient liées à la question de l'emploi, elles doivent faire l'objet d'un traitement à part pour une attention plus soutenue sur ces sujets complexes.

Prise en compte des Droits de l'Homme

→ Les thématiques suivantes ont été analysées :

- Droits des travailleurs (Interdiction du travail des enfants ; Interdiction du travail forcé ; Interdiction des violences physiques et des brimades ; Garantie d'une rémunération permettant d'assurer une vie décente ; procédures d'appel pour les mesures disciplinaires)
- Emploi des forces de sécurité (Respect des normes locales et internationales ; Consultation de la population avant, pendant et après les opérations des entreprises en lien avec les forces de sécurité ; Formation des forces de sécurité aux droits de l'Homme ; Inscription du respect des droits de l'Homme dans les contrats ; Elaboration de lignes directrices pour l'embauche de personnes ou la collaboration avec des forces de sécurité).

- Protection des civils (Interdiction de participer à des atteintes aux droits humains, ni tirer profit de crimes de guerre tels que pillages, crimes contre l'humanité, génocides, torture, travail forcé, prises d'otages ou autres violations du droit international relatif aux droits humains ; Vérification de la provenance de biens ou de services pour ne pas se rendre complice d'atteintes aux droits de l'Homme)
- Droit des peuples autochtones (Respect du libre consentement préalable et éclairé des communautés devant être touchées par les projets de développement ; Respect du droit d'être propriétaires de leurs terres, de leurs autres ressources naturelles et de leurs biens intellectuels et culturels ; Evaluation périodique de la conformité des activités de l'entreprise ; Mécanismes, instances paritaires d'expression de griefs par les collectivités ; Droit au développement, respect des droits économiques, sociaux et culturels, et des droits civils et politiques).

Redistribution de revenus localement :

- Les thématiques suivantes ont été analysées :
- Le paiement de l'impôt et des taxes sur le territoire
 - Les dispositifs de lutte contre la corruption.

Démarches intégrées = Démarches combinant plusieurs thématiques listées ci-dessus.

❖ Etudes thématiques

Chaque réunion du groupe de travail 'ancrage' (dialogue avec les parties prenantes, développement économique local...) a donné lieu à une analyse préalable par l'IMS et l'ORSE du reporting international des entreprises sur un thème.

L'analyse a été fondée sur le recensement des pratiques et indicateurs communiqués par les entreprises dans leurs rapports annuels et/ou Développement Durable sur l'exercice 2003, et 2004 (lorsque ceux-ci étaient disponibles), ainsi que sur leur site internet pour celles qui y renvoient dans leurs rapports.

Chaque étude thématique a été structurée de la manière suivante :

- Cadre législatif et institutionnel
- Premiers enseignements tirés des rapports
- Eléments communiqués dans les rapports sur le thème concerné
 - . Identification des enjeux
 - . Politiques définies : Principes ; Engagements ; Objectifs ; Plan d'action ; Leadership...
 - . Organisation mise en place : Structure de pilotage ; Relais locaux ; Outils de formalisation de la démarche...
 - . Résultats obtenus
 - . Evaluation : indicateurs retenus.

❖ Panel des entreprises étudiées

Le panel retenu pour les analyses préparatoires de l'IMS et de l'ORSE sur le reporting des entreprises en matière d'ancrage territorial était composé des entreprises suivantes :

- les entreprises du CAC 40 ;
- des entreprises membres de l'ORSE et de l'IMS : Adecco, AREVA, Caisse des Dépôts, Coca-Cola, EDF, Essilor, Gaz De France, La Poste, Procter&Gamble, Sodexo ;
- les 10 meilleures entreprises étrangères telles que classées par *Sustainability*⁴⁰ .

Parmi elles :

- . 5 sont anglo-saxonnes (BAA, BP, British American Tobacco, BT Group, Co-operative Financial Services)
- . 1 est danoise (Novo Nordisk)
- . 1 est néerlandaise (Rabobank)
- . 1 est anglo-néerlandaise (Royal Dutch/Shell Group)
- . 1 est anglo-australienne (Rio Tinto)
- . 1 est américaine (HP)

Ces 10 entreprises représentent différents secteurs : la finance, l'énergie, la pharmacie et les biotechnologies, la grande distribution, les services, les transports, les nouvelles technologies, et l'industrie extractive.

Au total, les rapports de 60 entreprises ont été analysés : Accor, Adecco, AGF, Air Liquide, Alcatel, Arcelor, AREVA, Aventis, Axa, BAA, Bouygues, BP, British American Tobacco, BT Group, CapGemini, Carrefour, Casino, CDC, Coca-Cola, Co-operative Financial Services, Crédit Agricole, Danone, Dexia, France Télécom, EADS, EDF, Essilor, Gaz De France, HP, Lafarge, Lagardère, La Poste, L'Oréal, Michelin, Novo Nordisk, Orange France, Pernod Ricard, PPR, Procter & Gamble, PSA Peugeot Citroën, Rabobank, Renault, Rio Tinto, Rodhia, Royal Dutch/Shell Group, Saint-Gobain, Sanofi-Synthélabo, Schneider Electric, Société Générale, SodexoAlliance, STMicroelectronics, Suez, Thalès, TF1, Thomson, Total, Veolia Environnement, Vinci, Vivendi Universal.

⁴⁰ The Global Reporters 2004. Survey of Corporate Sustainability Reporting (étude de benchmarking sur les rapports des entreprises du SBF 120).

Liste des participants (par organisation et ordre alphabétique)

ABN Amro : Mathilde Ponsard
ACCOR : Fabrice Pagan, Charlotte Thouvard
ADECCO : Johan Titren
AFNOR : Merylle Aubrun, Karen Delchet
AG2R : Maud Livet
AGF : Mathias Pattein, Pauline Toutain
AIR France : Yves Abbas, Tristan D'Inguibert, Frédéric Gaillard, Marc Gicquel, Pauline Lacroix
AMIS DE LA TERRE : Léon-Christophe Etilé
AMNESTY International : Anne Delay, Valérie Laisney-Launay, Jacques-Noël Leclercq, David Missud
AREVA : Jean-René Bouton, Etienne Boyer, Jean-Pierre Fourre, Christine Gallot, Adama Hamani, Olivier Loubière, Bruno Mainbourg, Virginie Ryan-Taix, Dominique Simon
ARMORLUX : Grégoire Guyon
AXA : Delphine Lecuelle, Marie Willemot
BIC : Christine Desbois
BNP : Marc Dumoulin, Thomas Husson, Mihailo Petrovic
BPI : Sylvie Bartissol, Olivier Brevet, Dominique Hilaire
CAISSE D'ÉPARGNE : Marie Guyard, Odile Ruffaud
CARE France : Julien Grouillet, François Jung-Rozenfarb, Benjamin Lacroix-Desmazes
CARREFOUR : Véronique Discours-Buhot, Hélène Jessua, Abra Walsh
Caisse des Dépôts : Elisabeth Guingand
CCI de Paris : Thierry Vincent
CFDT : Marc Deluzet
CJD : Pierre Berthou
COCA-COLA Entreprise : Dominique Bretaudeau
COLLECTIF DE L'ETHIQUE SUR L'ETIQUETTE : Luc Lamprière
COMMISSION EUROPEENNE : Dominique Bé
COMITE 21 : Nicolas Blanc
Comité National des entreprises d'insertion : Jean-Marc Hugues
Conseil Général des Ponts et Chaussées : Bernard Perret
CREDIT COOPERATIF : François Lett
DANONE : François Moreau
DELOITTE : Souad El Ouazzani
DEVELOPPEMENT & EMPLOI : Régis Bourgeat
DEXIA : Eric Flamand, Catherine Friedrich, Michel de San Mateo
EDF : Arnaud Clappier, Dominique Ganiage, Pierre Mazeau
EDF-GDF : Jean-Pascal Chiarelli, Bruno Soucachet, Livier Vennin
ENTREPRISE & PERSONNEL : Chris Jaccon
ENTREPRISES & CITES : Camille Lefevre
ESSOR : Jean-Philippe Delgrange
ETHICUM : Sophie Quiniou
FRANCE TELECOM : Martine Allaire, Isabelle Blanchi, Ghislaine De Salins
GAZ DE FRANCE : Guillaume Bonhoure, Jacques Viers
GESTION ATTENTIVE : Marie-Noëlle Auberge
GRET : Christine Poursat
HSBC Asset Management : Paul De Marcellus
KPMG : Jérôme Rathle
L'OREAL : Rozenn Ho
LA MONDIALE : Delphine Lalu
LA POSTE : Dominique Auffret, Jean-Luc Cardinal
LAFARGE : Férid Bellali, Alain Guillen, Patrice Lucas
MACIF GESTION : Thierry Wiedemann-Goiran
MEDEF : Thibault Leinekugel Le Cocq
MIME : Chantal Castelnot, Maryse Huet
NISSAN : Stéphanie Boerhof-Largerie
NOVETHIC : Blaise Desbordes, Thomas Sanchez
OCDE : Kathryn Gordon
PPR : Marion Denonfoux
PRO NATURA International : Guy Reinaud, Franck de Rouville
PSA Peugeot Citroën : Philippe Héron, Chantal de La Bourdonnaye, Marie Luchet, Thérèse Martinet
RATP : Jeanny Bouton
SANOFI-AVENTIS : Alain Debock, Serge Martin
SCHNEIDER ELECTRIC : Pierre Dubar, Didier Gouesbet, François Milioni
SEB : Christian Coutin
SFR-CEGETEL : Evelyne Heard, Françoise Michel
SOCIETE GENERALE : Philippe Thénard
SODESI/AIR France : Anne-Céline Baslez, Patrice Simounet
SODEXHO ALLIANCE : Jérôme Chamblin, Dolores Larroque, Clodine Pincemin
SUEZ : Patrick Bonnet, Nicolas Piau
TALENTS & PARTAGE : Michel Laviale
TOTAL : Nathalie Fokart, Marc Jozan, Richard Lanaud
TRANSPARENCY International : Marie Nigon
VEOLIA : Dominique Héron
VINCI : Christian Caye, Thibaut Daudigeos
VIVENDI UNIVERSAL : Pascale Grandclerc, Pascale Thumerelle, Marilyn Williams

Liste des intervenants

Réunion 1 : Réunion d'ouverture⁴¹: 4 novembre 2004

- **Bernard Perret** (Chercheur en socio-économie et en évaluation des politiques publiques) : exposé sur les indicateurs de développement humain
- **Dominique Bé** (Spécialiste des questions de RSE à la **Commission Européenne** - DG Emploi et Affaires Sociales) : éclairage sur les contributions possibles des entreprises européennes au développement de leurs territoires d'implantation.
- **Alain Guillen** (Directeur des Ressources Humaines - **Lafarge Ciments**) : témoignage concernant les pratiques d'ancrage de Lafarge.

Réunion 2 : Dialogue avec les parties prenantes locales : 14 janvier 2005

- **Christine Gallot** (Directrice des Relations Institutionnelles - **AREVA**) et **François Moreau** (Responsable Développement local - **Danone**) : présentation des dispositifs mis en place chez AREVA et Danone pour le dialogue avec les parties prenantes locales
- **François Jung-Rozenfarb** (Directeur Partenariats et Développement - ONG **Care France**) : exposé sur les méthodes d'identification des besoins locaux dans les pays en développement ("diagnostic participatif externe")

Réunion 3 : Soutien au développement économique local : 11 mars 2005

- **Didier Gouesbet** (Directeur Développement Local France pour les Régions Sud-Est - **Schneider Electric**) ; **Clodine Pincemin** (Directeur de la communication - **Sodexo Alliance**) ; **Marc Jozan** (Responsable du développement durable pour la production et l'exploration - **Total**) : présentation des politiques de chaque entreprise en matière de développement économique local
- **Christine Poursat** (Responsable microfinance et appui aux petites entreprises, Groupe de recherche et d'échanges technologiques - **GRET**) : présentation des dispositifs de micro-crédit

Réunion 4 : Gestion des mutations économiques : 19 avril 2005

- **François Moreau** (Responsable Développement Local et Ré-industrialisation - **Danone**) ; **Jean-Pierre Fourré** (Président Directeur Général AREVADELFI - **AREVA**) ; **Alain Guillen** (DRH de **Lafarge Ciments**) et **Ferid Bellali** (animation RH France) - **Lafarge** : présentation des dispositifs de chaque entreprise pour la gestion des mutations économiques.
- **Maryse Huet** (Chargée de Mission - **Mission Interministérielle sur les Mutations Economiques / MIME**) : éclairage sur les différentes modalités d'accompagnement des mutations en Europe

Réunion 5 : Soutien au développement social local : 26 mai 2005

- **Nicolas Piau** (Chargé de Mission - **Suez**) et **Jean-Pascal Chiarelli** (Responsable Mission Ville – **EDF-GDF**) : présentation de l'ancrage local d'Agua Argentinas - Suez + présentation des dispositifs de médiation sociale d'EDF-Gaz de France.

⁴¹ L'objectif de cette réunion était de mieux cerner les différentes problématiques liées aux thèmes de l'ancrage, ainsi que les attentes des parties prenantes et les enjeux des entreprises dans ce domaine.

Réunion 6 : Prise en compte des Droits de l'Homme dans les territoires : 5 juillet 2005

- **Charlotte Thouvard** (Direction de la communication et des relations extérieures – **Accor**) : présentation du partenariat Accor/Ecpa pour la lutte contre le tourisme sexuel impliquant des enfants
- **Luc Lamprière** (Coordinateur international - **Collectif de l'éthique sur l'étiquette**) : éclairage sur la question «Droits humains, entreprises et communautés locales» (présentation de l'exemple de l'oléoduc Tchad/Cameroun et de la nouvelle politique de la banque mondiale sur les droits de peuples autochtones)
- **Jacques-Noël Leclercq** (Responsable des Relations Entreprises - **Amnesty International**) : présentation de la cartographie des risques « Droits humains et entreprises » d'Amnesty et de l'IBLF (International Business Leaders Forum).

Réunion 7 : Redistribution de revenus localement : 15 septembre 2005

- **Olivier Loubière** (Déontologue - **AREVA**) ; **Marc Jozan** (Responsable du développement durable pour la production et l'exploration - **Total**) : présentation des politiques de chaque entreprise en matière de redistribution de revenus
- **Marie Nigon** (Administrateur - ONG **Transparence International**) : expérience et propositions.

Réunion 8 : Démarches intégrées : 20 octobre 2005

- **Jean-Philippe Delgrange**, (Directeur - ONG **Essor**) : présentation de l'approche intégrée du partenariat Essor-Suez à Manaus (Brésil).

QUELQUES SOURCES

Des Territoires pour apprendre et innover, Pierre Veltz, édition de l'Aube, 1994

« ***Développement local, une nouvelle responsabilité sociale de l'entreprise*** », *Entreprise & Carrières* n°766 (31 mai-6 juin 2005)

« ***Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial*** », Jean-Benoît Zimmermann, *Revue Développement Durable et Territoires*,
http://www.revue-ddt.org/dossier003/D003_A02.htm

L'ancrage des entreprises dans les pays en développement - Etude exploratoire, IMS – *Entreprendre pour la Cité*, Olivia Verger & Gavin White, juin 2004

« ***L'approche territoriale du DD, condition d'une prise en compte de sa dimension sociale*** », Jacques Theys, *Revue Développement Durable et Territoires*,
http://www.revue-ddt.org/dossier003/D003_A02.htm

« ***Le territoire, brique de base de la gouvernance du futur*** », Pierre Calame, Conférence au Congrès NIKAN, 13 sept 1997

« ***Les entreprises doivent cultiver des liens avec les territoires*** », *Entreprise & Carrières* n°788 (6-12 décembre 2006)

Mieux anticiper les mutations économiques dans l'intérêt de l'entreprise et de ses parties prenantes - Points clés de la problématique, IMS – *Entreprendre pour la Cité*, juillet 2005

Reporting social international : la pratique des entreprises françaises - Synthèse des réunions du groupe de travail de l'ORSE, étude ORSE n°7, octobre 2004

IMS-Entreprendre pour la Cité

Une dynamique de réseau en faveur de l'engagement sociétal des entreprises



Créé en 1986, IMS-Entreprendre pour la Cité encourage les entreprises à développer des démarches sociétales, créatrices de valeurs pour les territoires où elles sont implantées et génératrices d'une plus grande équité sociale.

Fédérant un réseau de plus de 130 entreprises, l'IMS favorise au quotidien l'engagement des entreprises dans des programmes de mécénat, d'insertion des publics en difficulté, de gestion de la diversité et de soutien au développement socio-économique local, notamment dans les quartiers sensibles. Plus largement, l'IMS invite ses entreprises adhérentes à s'engager sur de nouvelles voies de collaboration avec les acteurs de la Cité et à intégrer dans leur politique de Responsabilité Sociale (RSE), des démarches sociétales innovantes.

Au delà d'une forte activité de réseau, alliant partage d'expérience, études, veille et relais d'informations, l'association accompagne ses entreprises adhérentes dans la mise en place de leurs démarches. De l'élaboration des politiques, au suivi opérationnel en passant par la formation, les entreprises bénéficient d'une aide personnalisée dans la définition et la mise en place de leurs projets de Responsabilité Sociétale.

Rappelons qu'actuellement, l'engagement sociétal des entreprises relève essentiellement d'une démarche volontaire. Mais dans ce registre de la RSE*, comme dans les autres (protection de l'environnement, gouvernance, conditions de travail...), les attentes de la société civile se font de plus en plus pressantes. Certaines entreprises pionnières l'ont bien compris. En lien avec leurs parties prenantes, elles prennent conscience du rôle actif qu'elles peuvent jouer pour favoriser la cohésion sociale et le développement des régions dans lesquelles elles souhaitent prospérer. Au-delà de leurs convictions éthiques, les responsables d'entreprise ont en effet tout intérêt à s'engager dans des démarches sociétales et à transformer les attentes des parties prenantes en opportunités.

* Responsabilité Sociale des Entreprises.

L'engagement sociétal des entreprises, c'est :

- . Développer, en relation avec le monde associatif et les ONG, un projet citoyen porteur des valeurs de l'entreprise.
- . Contribuer au développement socioéconomique des régions où l'entreprise est implantée
- . Créer un dispositif de parrainage dans l'entreprise, pour favoriser l'insertion de jeunes en situation d'exclusion
- . Mettre en place une politique de gestion de la diversité pour favoriser l'embauche et la promotion de publics discriminés
- . Favoriser l'accès de ses produits et services à des publics en difficulté
- . Créer des partenariats business avec des acteurs de l'économie solidaire...

L'IMS en bref :

- . Une association de plus de 130 entreprises, spécialisée dans la promotion et l'accompagnement des démarches sociétales des entreprises.
- . 20 années d'expérience, consacrées à une plus grande convergence entre les intérêts de l'entreprise et ceux de la société.
- . Une logique de partenariat avec nos homologues européens et les acteurs de la RSE.
- . Une contribution à l'avancée des savoirs et des politiques dans le domaine de la RSE.
- . Une antenne Rhône-Alpes avec une spécificité PME.

IMS-Entreprendre pour la Cité

Association d'entreprises
Président : Claude Bébéar
84, rue d'Amsterdam
75 009 Paris – France
Tél : + 33 (0)1 43 87 52 52
Fax : + 33 (0)1 43 87 31 31
Site Internet : www.imsentreprendre.com

Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises



L'ORSE est une association loi 1901, créée en juin 2000 à l'initiative de différents acteurs, qui regroupe aujourd'hui plus d'une centaine de membres venant :

- des grandes entreprises, du monde de l'industrie, des services et de la finance
- des sociétés de gestion de portefeuille et des investisseurs
- des organismes professionnels et sociaux (notamment le MEDEF et les 5 confédérations syndicales)
- des ONG issues aussi bien de l'environnement que du respect des droits de l'Homme.

Ces acteurs ont ressenti le besoin de disposer en France d'une structure de veille permanente sur les questions qui touchent à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, au développement durable et aux placements éthiques.

Le succès de l'association repose à cet égard sur le partage d'expériences et la forte implication des représentants de ses membres dans les différentes activités de l'ORSE.

OBJECTIFS DE L'ASSOCIATION

- Nourrir la dynamique qui s'est créée dans le domaine de la RSE alimentée en France par un réseau d'acteurs et de professionnels, notamment au sein des entreprises.
- Présenter à ses membres les outils opérationnels (mise à disposition d'informations sur les agences de notation, les démarches de reporting, identification des réseaux étrangers) afin de les aider dans la mise en oeuvre de la RSE.
- Initier des travaux dans le cadre de groupes de travail tournés vers l'international avec l'audition régulière d'experts internationaux.
- Sensibiliser les décideurs économiques, sociaux et institutionnels.

Cela passe par :

- une présence active dans des manifestations et colloques en France et à l'étranger
- la publication d'ouvrages et d'études
- des prises de position publique (réponse au Livre Vert de la Commission européenne, déclaration des entreprises membres de l'ORSE et EPE à l'occasion du sommet de Johannesburg)
- l'organisation d'un forum permanent d'échange entre les différentes parties prenantes de la RSE (entreprises, ONG, syndicats, investisseurs, ...).
- la volonté de donner à ses travaux une dimension internationale et de travailler en réseau en France et à l'étranger (partenariats avec BSR aux Etats-Unis et CSR Europe).

Les membres de l'ORSE considèrent qu'en participant à ces travaux, leurs équipes ont gagné en efficacité et en expertise. Leurs collaborateurs se sont alignés au meilleur niveau mondial dans leur secteur d'activité. Cela se manifeste par une intégration des entreprises membres de l'ORSE dans les indicateurs boursiers mondiaux et européens de développement durable (Aspi, DJSI, Footsie4Good).

ORSE

Présidente : Claire Isnard
7, impasse Léger
75017 PARIS
Tél. : + 33 (0)1 56 79 35 00
Fax : + 33 (0)1 56 79 35 03
Site internet : www.orse.org

