

Contexte et méthodologie de l'étude

En 2012, ORÉE a proposé à ses adhérents de travailler sur la thématique "Ancrage local et performance globale". Le rapport-bilan de l'article 225 de la loi Grenelle 2 de 2013 ayant mis en évidence une **difficulté des entreprises à aborder les indicateurs de contribution au développement local**, il a été décidé de mener **une étude sur la façon dont les entreprises contribuent au développement des territoires français dans lesquels elles travaillent et sur les outils qu'elles utilisent pour faire connaître et valoriser leurs contributions** auprès de leurs clients et des collectivités locales (notamment en matière d'indicateurs).

Cette étude a été menée en deux volets : un **1^{er} volet de l'étude en partenariat avec l'Université Paris Diderot** pour identifier les problématiques et un **2^{ème} volet sous la forme d'entretiens auprès d'entreprises et collectivités territoriales** durant l'été 2014. Les organisations interviewées sont des adhérentes d'ORÉE qui se sont portées volontaires suite à un appel à contribution :

- 9 entreprises : secteur industriel ou des services, ETI et grandes entreprises, avec ou sans mission de service public (pas de PME à ce stade),
- 5 collectivités : conseil régional, conseil général, communautés urbaines et communautés de communes.

Périmètre et objectifs de l'étude :

Notre étude traite du rapport que les entreprises entretiennent avec leurs territoires d'implantation (là où elles travaillent), leurs motivations économiques et leurs traductions en actions concrètes. Nous n'avons donc pas pris la question sous l'angle de la traçabilité. Avec le volet Collectivités, nous avons cherché les points de convergence/divergence avec les entreprises, sans entrer dans le débat de ce que devrait être l'échelle d'action pertinente pour les collectivités territoriales.

Compte-tenu de la taille et de la nature de notre panel d'interviewés, nous nous sommes fixés les objectifs suivants :

- Formuler un scénario sur la façon dont l'ancrage local peut être développé/renforcé,
- Ouvrir le débat au sein d'ORÉE, notamment au regard des enjeux posés par la transition énergétique et écologique,
- Proposer des axes de travail dans le cadre des activités d'ORÉE.

Méthodologie :

Le 1^{er} volet a mis en évidence trois problématiques :

- **La coopération entre entreprises et territoires** : quels types de relations les entreprises entretiennent-elles avec leurs territoires d'implantation ? comment les collectivités locales accompagnent-elles les entreprises ?
- **La création de valeur économique** : quels sont les bénéfices des entreprises et leurs logiques économiques ? y-a-t-il une reconnaissance des parties prenantes locales ?
- **La valeur ajoutée territoriale** : au-delà des bénéfices économiques que peuvent retirer les entreprises, l'ancrage local génère-t-il des avantages partagés avec les territoires et leurs parties prenantes locales ?

Nous avons approfondi ces trois problématiques en interrogeant des entreprises et des collectivités sur ce que signifie le terme « ancrage local », la nature des actions menées pour le développer/renforcer, la hiérarchisation entre les trois enjeux du Développement Durable, le mode de valorisation des actions et les freins rencontrés. Tous ces points ont été traduits en items de façon à pouvoir comparer entre-elles, les entreprises d'une part et les collectivités d'autre part. En particulier, les actions citées en faveur de l'ancrage local ont été rattachées soit à un **enjeu adressé par l'entreprise**, soit à un **levier utilisé par la collectivité territoriale**, pour préciser le rapport Entreprise / Territoire :

4 enjeux adressés par les entreprises	3 leviers utilisés par les collectivités
<ul style="list-style-type: none"> • Innovation & marché : Développer de nouveaux savoir-faire, adapter l'offre aux besoins locaux, expérimenter, attirer des talents • Droit d'exercer (licence to operate) : Favoriser le maintien des activités sur le long terme en créant une dynamique de confiance avec les parties prenantes locales • Co-production de ressources communes : Participer au développement socio-économique du territoire • Image & réputation : Développer l'image d'une entreprise responsable, engagée et solidaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Services aux entreprises : Fournir aux entreprises des services d'accompagnement à leur implantation ou développement • Développement/valorisation du capital local : Développer les ressources du territoire (formation, compétences, ressources, emplois, zones d'activité ...) • Intelligence collective : Favoriser la mise en réseau et les synergies entre les acteurs socio-économiques : entreprises, collectivités, associations, habitants ...

Principaux enseignements de l'étude

Les entreprises que nous avons interrogées, sont engagées pour le développement durable avec une RSE structurée. Elles sont toutes enracinées dans nos territoires :

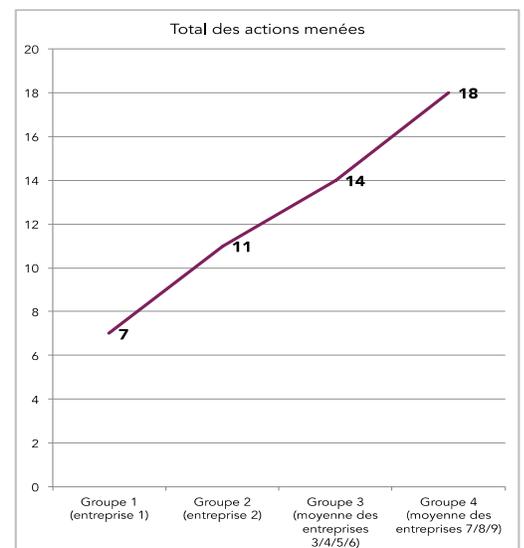
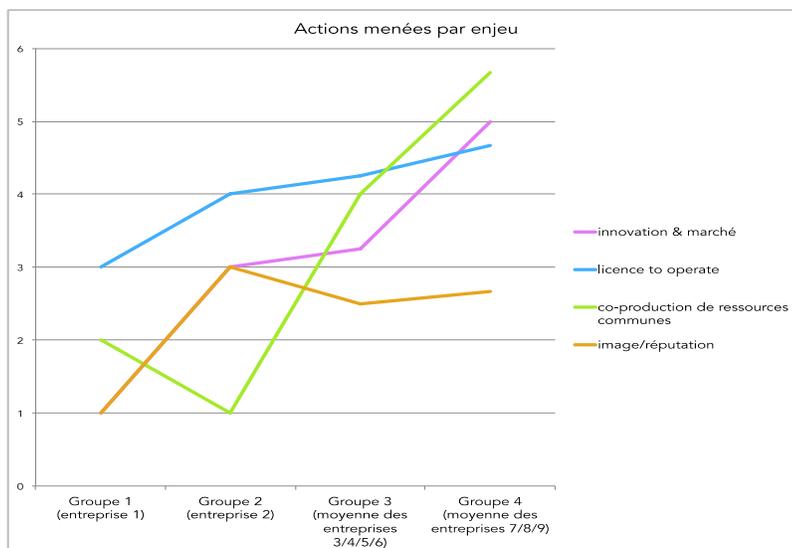
- Enracinement originel (vision d'un fondateur) : "Notre fondateur a voulu partager sa réussite économique avec son territoire ... L'ancrage local, c'est un partenariat pour des bénéfices partagés avec le territoire ... aussi à l'international ... "
- Un enracinement stratégique : "Pour être pérenne, l'ancrage local doit être imbriqué dans la stratégie des marques ... c'est un investissement financier qui doit permettre de valoriser les produits et de les différencier ... nous avons développé un vrai partenariat avec les acteurs de la filière"
- Un enracinement multi-local (en raison d'une relation client/fournisseur) : "L'ancrage local est un atout pour imaginer la manière dont on exercera nos métiers demain"

Ces **entreprises** présentent des points communs : elles agissent toutes en continu en inscrivant leurs actions dans le temps long et sur les trois piliers du Développement Durable, sans les hiérarchiser (même si au sein de chaque pilier certains enjeux peuvent être priorisés selon l'activité de l'entreprise). Elles développent toutes des coopérations dans les territoires : des mutualisations de ressources / moyens ou des partenariats avec d'autres entreprises, des partenariats avec des associations locales et des coopérations avec les collectivités locales pour les infrastructures (y compris des entreprises qui n'ont aucune mission de service public). **Le 1^{er} bénéfice qu'elles retirent de leur ancrage local est le développement de leur capacité d'innovation** (8 entreprises sur 9).

Pourtant, l'ancrage local se conjugue au pluriel, les entreprises se distinguant par l'intensité avec laquelle elles adressent les quatre enjeux que nous avons identifiés : innovation & marché, droit d'exercer, coproduction de ressources communes et image & réputation (nombre d'actions engagées par enjeu). Au final, les entreprises de notre panel ont pu être classées en quatre groupes. Comme le montrent les graphiques ci-dessous :

- Le groupe 1 (entreprise 1) se distingue par le plus faible nombre d'actions ; elle privilégie son droit d'exercer,
- Le groupe 2 (entreprise 2) agit davantage en faveur de son image et sa réputation,
- Le groupe 3 (entreprises 3, 4, 5 et 6) se distingue en coproduisant davantage de ressources communes,
- Le groupe 4 (entreprises 7, 8 et 9) se distingue à nouveau en adressant davantage les enjeux Innovation & marché et Coproduction de ressources communes,
- Chaque groupe développe plus d'actions en faveur de son ancrage local, que le précédent.

Plus les entreprises de notre panel développent leurs actions en faveur de l'ancrage local, plus elles développent leur capacité à innover et à adresser leurs marchés ; ce faisant elles deviennent aussi davantage coproductrices de ressources locales :



Ces entreprises qui développent leur ancrage en coproduisant des ressources locales, ont des motivations économiques qui vont au-delà de l'obligation et de l'image :

- intelligence économique (connaissance, anticipation des besoins locaux, incubation territoriale d'innovations),
- différenciation (l'ancrage comme facteur important voire essentiel de la position concurrentielle),
- valorisation marketing/ventes (marketing de la marque et développement des ventes),
- développement/innovation (territoire comme espace de projets).

Elles sont dans un rapport gagnant/gagnant avec les territoires en développant de nouvelles ressources qui bénéficient aussi au territoire, notamment pollinisation des savoirs, création d'emplois, développement de nouveaux réseaux d'acteurs, soutien aux filières locales, redistribution de revenus :

- **Nouvelles ressources matérielles pour l'entreprise** : viviers de compétences, filières locales d'approvisionnement, aménagement du territoire (par exemple : créer une formation avec un Etablissement d'Enseignement Supérieur et recruter 8/10 jeunes par an ou co-construire une charte qualité avec une filière agricole),
- **Nouvelles ressources « immatérielles » pour l'entreprise** : connaissance du tissu local, confiance des collectivités locales et plus largement des parties prenantes, coopération inter-entreprises et collectivités locales (par exemple : faire du mécénat de compétences, soutenir des projets de l'ESS ou être à l'origine de la création d'un pôle de compétitivité).

Cependant, **l'ancrage local est insuffisamment valorisé** (par toutes) du fait d'une absence quasi-généralisée d'outils et d'indicateurs d'évaluation : alors que deux entreprises ont développé des outils spécifiques pour évaluer et piloter leur actions locales, les autres entreprises ne disposent d'aucun indicateur et développent un reporting qualitatif (bonnes pratiques). La **communication** reste "**confidentielle**", à l'exception d'une multinationale qui parvient à valoriser son ancrage par une communication grand public qui génère des ventes supplémentaires. Face à ces difficultés de valorisation, les **freins** à l'ancrage local les plus souvent cités sont logiquement **l'interne, la difficulté à dupliquer et le manque de reconnaissance des parties prenantes**.

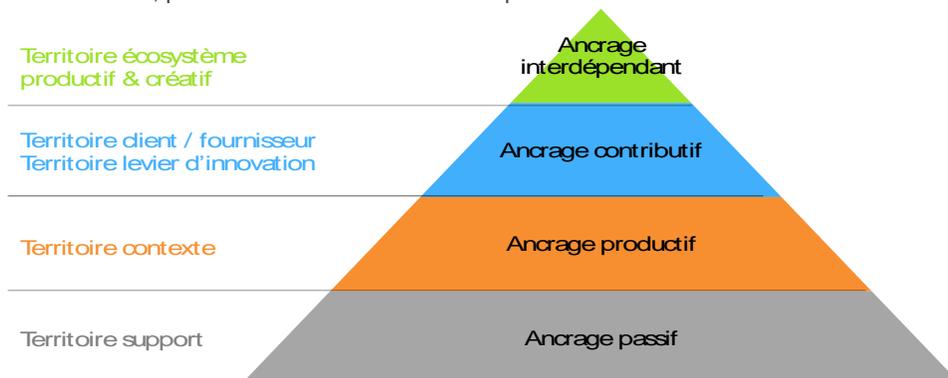
Collectivités territoriales

Toutes les collectivités de notre panel font connaître aux entreprises les ressources de leur territoire et en facilitent l'accès. Cependant, alors que les entreprises interrogées développent une intelligence des territoires pour créer de la valeur pour elles-mêmes et le tissu local, plusieurs points sont remontés pendant nos entretiens, qui pourraient montrer que **le travail en synergie des collectivités locales avec les entreprises en est encore à ses débuts** :

- Le levier de l'intelligence collective n'est pas largement mobilisé (mais une collectivité a engagé un processus de co-construction de sa stratégie économique avec les entreprises locales pour favoriser son développement endogène).
- A l'heure où ce sont les entreprises qui vont là où vivent ceux qu'elles emploient, le grand public est très peu informé sur les stratégies locales de développement économique. Ainsi, il n'est pas étonnant de constater que les collectivités locales qui ont des comptes à rendre à leurs électeurs, ne disposent pas d'indicateurs spécifiques pour évaluer leurs actions en direction des entreprises (4/5).
- Toutes les collectivités pointent un "**manque de moyens**" notamment pour bien connaître et suivre leur tissu économique local.

Scénario

Dans notre scénario, à la façon de la pyramide de Maslow, l'entreprise aurait un **parcours d'ancrage** en passant des stades successifs selon ses niveaux d'interaction avec les acteurs du territoire, d'utilisation de ses ressources et d'adaptation au contexte local, pour arriver à un stade d'interdépendance :



Ancrage passif : Le territoire est un support pour l'activité de l'entreprise qui ne cherche pas à développer son ancrage local au-delà des nécessités du Licence to operate.

Ancrage productif : L'entreprise analyse son environnement pour consolider le Licence to operate et adapter son offre aux besoins locaux. Ses actions visent à rendre plus performant son « outil de production ». Dans un environnement qu'elle juge plus contraint, elle travaille son image et sa réputation pour entretenir la confiance.

Ancrage contributif : L'entreprise a besoin de développer / renforcer son ancrage local pour développer sa performance économique. Elle engage des processus d'apprentissages collectifs et de co-construction qui l'amènent à contribuer au développement du territoire dans une logique gagnant/gagnant.

Ancrage interdépendant : Le territoire est devenu pour l'entreprise un espace de projets avec les autres acteurs de l'écosystème local. Elle en retire une démultiplication de sa capacité d'innovation et un renforcement de sa capacité à adresser ses marchés.

Plus l'entreprise a la capacité à mettre en synergie ses travaux avec les autres acteurs du territoire, plus elle peut développer de nouvelles ressources locales qui lui profitent en profitant à tous : Au travers de ses structures (infrastructures, réseaux d'acteurs ...), le territoire offre à l'entreprise des opportunités de développement, opportunités qu'elle n'aurait pas pu saisir seule. Plus le territoire devient un espace de projets collectifs, plus l'entreprise peut y trouver de nouvelles ressources pour se développer, innover et durer. La coopération et le travail en réseau amènent l'entreprise à coproduire des ressources locales.

C'est aux **collectivités d'être les locomotives et les animatrices** de ces démarches coopératives sur leurs territoires. **3 leviers** nous apparaissent comme clé pour leur permettre de développer ces espaces de projets favorisant l'ancrage local des entreprises :



1. L'identification et la valorisation des ressources territoriales :

- Les instruments spécifiques de la politique publique territoriale (fiscalité locale, subventions, stratégies économiques locales, agenda 21, PCET ...)
- L'écosystème territorial, son potentiel d'interactions et de coopération, et ses acteurs moteurs ;
- Les ressources locales durables et attachées au territoire, appréhendées de façon transversale, dans un projet territorial cohérent (ressources matérielles, cohésion sociale, activités de long terme, projets d'économie circulaire et d'EIT, aménités) pour « dévulnérabiliser » les territoires et leurs entreprises face aux risques à venir, notamment énergétiques et écologiques.

2. Des **stratégies partagées entre entreprises et collectivités locales** s'appuyant sur :

- Une gouvernance renouvelée : vision commune, co-construction ...
- Une intelligence territoriale diffusée grâce au numérique ("big data territorial") : connaissance du territoire (diagnostic, stratégies locales, instruments de la politique publique, partage de données, initiatives, expressions de besoins et attentes ...) et valorisation des acteurs engagés (indicateurs de résultats, communication auprès des parties prenantes ...).

3. Des **dispositifs de "reconnaissance" de la contribution des entreprises engagées**, par les parties prenantes locales :

- En particulier, les habitants qui sont la 1^{ère} richesse d'un territoire parce qu'ils y vivent, travaillent, consomment, agissent ensemble dans leurs quartiers ou leurs réseaux. Des habitants engagés et reconnaissants qui, s'ils sont bien informés et impliqués, pourront contribuer à un "ruissellement culturel et financier" profitable au tissu économique local.

Propositions pour avancer

- Élargir l'étude sur un panel plus large d'entreprises d'un même territoire pour approfondir la façon dont le territoire mobilise ses parties prenantes, préciser les leviers et les relations d'interdépendance qui s'y créent,
- Remonter des bonnes pratiques (auditions) qui alimentent et illustrent les travaux,
- Approfondir la question de la solidarité entre les territoires (comment la mettre en pratique),
- Concevoir (ou préfigurer) un indicateur d'interdépendance (Entreprises) à tester,
- Valoriser ces travaux au moyen d'un livre blanc,
- Eventuellement concevoir un outil de diagnostic pour les collectivités et entreprises et l'expérimenter sur un territoire pilote.

Contacts

Caroline Alazard, Co-Présidente du GT Reporting RSE / Ancrage local des entreprises

alazard@yway.eu – 06.22.79.42.24

Camille Saint Jean, Chargée de mission Reporting RSE et Economie circulaire

saint-jean@oree.org – 01.48.24.31.39