



Reporting PME

What gets measured, gets managed

Le reporting sociétal, très en vogue auprès des multinationales, a nettement moins la cote auprès des PME. Et pourtant, bien encadré, structuré et mis en oeuvre, il s'avère être un excellent outil de management, voire de communication...

Elles ne sont pas nombreuses aujourd'hui à voir l'intérêt que présente le processus du reporting sociétal (voir encadré page 38).

Sur le millier d'entreprises qui ont utilisé le cadre Global Reporting Initiative (GRI) en 2005, on ne comptait que 80 PME et aucune belge parmi elles. Si l'on parle aujourd'hui de reporting sociétal à un manager de PME débordé et trop content de survivre économiquement, l'écho est assez direct: trop coûteux, trop lourd, sans intérêt.

Parmi les PME belges qui ont franchi le pas et développé des processus de reporting internes plus légers que le GRI, il y a celles qui l'ont fait par obligation – du fait de leurs activités ou de leur place dans une chaîne

de production plus large – et celles qui y ont été amenées par l'input et les convictions personnelles de leur manager (New Tree, EXKi, Technord, Asap Photographic Services, E.S. Tooling, Flam, etc.).

Parmi celles qui hésitent à se lancer dans la démarche, il y a celles qui partent de la présomption irréfutable que le processus est trop coûteux en moyens humains et financiers, celles qui pensent que «ceux qui en parlent le plus en font le moins», celles qui n'y voient strictement aucun intérêt...

Mais le véritable intérêt du reporting pour une PME n'est pas tant d'en publier le résultat que de disposer de ses propres chiffres afin de pouvoir s'auto-évaluer et poser des choix stratégiques cohérents.

Il y a les raisons de ne pas y aller...

Les PME ont par essence un champ d'impact restreint. Elles développent leurs activités dans un tissu local et, individuellement, elles n'influencent que modérément le réseau dans lequel elles se développent. Mais si l'on prend en compte le fait que le tissu économique mondial est constitué de près de 98 % de PME... leur impact global est énorme.

Leur champ d'action réduit est un des arguments principaux avancés par les managers: «j'ai trop peu de parties prenantes potentiellement intéressées». Comme si le reporting sociétal se limitait à un dialogue avec les stakeholders. Beaucoup ne traitent ►

pas directement avec le consommateur final, qu'il n'y a dès lors pas lieu d'informer ou d'influencer. Et il est vrai que si la bonne publicité ne fait jamais de tort, une mauvaise publicité (pollution, conditions de travail, etc.) peut s'avérer désastreuse si pas fatale pour une PME. Mais le principal argument pour ne pas s'y mettre est aussi le meilleur: le temps. Pas le temps de chercher l'outil adapté, pas le temps de chercher le consultant, pas le temps de mettre en œuvre...

... et les raisons pour se lancer

Joris Wiener, consultant dans l'équipe PME chez GRI (voir encadré page 39), constate une tendance parmi les PME «occidentales» (Europe, Etats-Unis, Canada et Australie) à utiliser le reporting sociétal comme source de différenciation par rapport à leurs concurrents. Certains managers voient dans le reporting un bon outil de communication pour expliquer à leurs stakeholders ce qu'ils font (il fait référence à deux projets menés en Espagne et en Catalogne où les indicateurs sociaux sont un «complément naturel» au rapport financier¹). Outre un avantage compétitif par rapport aux concurrents et une amélioration du dialogue avec les parties prenantes locales, les avantages directs sont peut-être plus convaincants encore:

- la récolte de chiffres et données via des indicateurs clefs permet d'obtenir une photographie utile de l'empreinte écologique, sociale et économique de l'entreprise, point de départ pour des choix stratégiques cohérents;
- l'information récoltée et structurée via le canevas des outils proposés (voir encadré toolkits) assure une plus grande transparence et crédibilité de l'information;
- sur base du constat effectué, une meilleure identification des risques potentiels quant au développement futur de l'entreprise: «what gets measured, gets managed»;
- la résolution de problèmes existants (voir interview de Natha-

lie Brunelle, directrice régionale de Shanks dans *Get up!* n°1, p.33) et par conséquent une amélioration du management en interne (traçabilité de la performance);

- l'accès à des capitaux grâce à une communication cohérente et transparente.

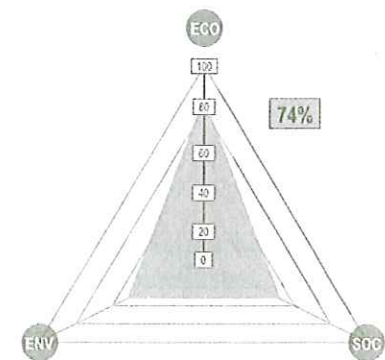
Step by step

En pratique, se lancer dans du reporting sociétal implique les étapes suivantes:

- 1. Décider:** il faut que le manager ou un des managers influents décide d'entamer la démarche et soit convaincu de son choix. Peu importe la taille de l'entreprise, cet élément est la condition *sine qua non* de réussite. Comme le dit un coordinateur environnemental d'une PME: «Ce qui est sûr, c'est que ça doit venir du haut, il faut que le manager soit prêt à mouiller sa chemise.»
- 2. Etablir vos objectifs:** le but premier peut être d'informer, mais il devrait être élargi à une réflexion stratégique plus large et à long terme.
- 3. Choisir vos indicateurs clés:** un choix qui est fonction du secteur, des catégories de parties prenantes, de la taille de l'entreprise. Les maîtres-mots en la matière sont: matérialité, pertinence, consistance et... disponibilité. Les données peuvent-elles être récoltées? Par qui en interne?


Reporting sociétal: de quoi s'agit-il?


Derrière cette terminologie absconse, rébarbative, se cache une réalité toute simple, similaire à un reporting financier. Pour faire simple, le reporting sociétal consiste à mettre en place une série d'indicateurs économiques, sociaux et environnementaux et de mesurer leur valeur à intervalle régulier. L'outil le plus léger et le plus abouti actuellement en Belgique est celui proposé par l'Union wallonne des entreprises qui a développé son set d'indicateurs de développement durable à l'attention des entreprises et particulièrement des PME. Disponible en ligne, l'outil informatique permet d'obtenir, par le biais de l'encodage de ses chiffres dans quinze thèmes (indicateurs), une cote par indicateur, une cote par pilier (économique, environnemental et social) et une cote globale sur les trois piliers, représentée en un «triangle du développement durable» (voir schéma ci-dessous). Les résultats exprimés sont fonction d'un benchmark sectoriel ou fonction de l'évolution de l'entreprise dans le temps.



Les quinze indicateurs:

- **ECO:** recherche et développement, investissements, rentabilité des fonds propres, gouvernance d'entreprise, croissance de la valeur ajoutée.
- **SOC:** formation, sécurité au travail, santé et bien-être au travail, évaluation des compétences, qualité des relations sociales.
- **ENV:** éco-efficacité énergétique, éco-efficacité déchets, éco-efficacité eau, management environnemental, mobilité.





2006 Rapport aux actionnaires et à la société

Le rapport annuel 2006 d'Umicore a gagné le prix du meilleur rapport durable. Pour les PME, ce type de communication – lourde à gérer – ne semble pas être la priorité.