



"Responsabilité sociétale des entreprises"

Lundi 20 septembre 2010

L'évaluation sociale des entreprises

Sophie Thiéry
Directrice Audits en RSE de VIGÉO

Mme THIERY.- Bonjour. Je vous remercie pour cette invitation. C'est vraiment un plaisir de pouvoir rencontrer les parties prenantes des entreprises que nous avons l'habitude de noter et d'avoir vos retours en direct sur notre activité et la façon dont nous la conduisons. Cette après-midi, je vais essayer d'être le plus pragmatique possible et de répondre à deux questions essentielles.

Premièrement, qu'est-ce qu'une agence de notation sociale ? Comment fonctionne-t-elle ? De qui est-elle composée ?

Deuxièmement, comment fait-on pour évaluer la responsabilité sociale d'une entreprise ? En particulier l'aspect des ressources humaines, des droits des personnes. Tout cet aspect social qui est un des éléments du développement durable et de la responsabilité sociale en général.

Je vais présenter la société VIGEO. Cette société a été créée en 2002 par **Nicole Notat** qui voyait là une suite logique des engagements syndicaux dont le but est de faire en sorte qu'un projet économique puisse aller de pair avec un projet de développement social.

L'entreprise s'est créée sur la base de la société Arèse qui comportait une trentaine de collaborateurs. Aujourd'hui, il y a 84 collaborateurs de 14 nationalités différentes à VIGEO. C'est un élément très important pour nous, puisque c'est une agence européenne mais qui note des entreprises du monde entier. Cette pluriculturalité est très importante pour saisir les réalités d'entreprises différentes. Nous sommes implantés dans quatre pays :

- A Paris où se trouve le siège et la base originelle.
- A Bruxelles, car en 2005, VIGEO s'est joint à Ethibel. Vous avez peut-être entendu parler de cet indice Ethibel. Nous l'avons vu tout à l'heure dans les transparents du directeur général de KLM.
- A Milan, sur la base d'une coopération avec une agence qui s'appelle Avanzi.
- Et à Casablanca, où nous avons une agence et où nous faisons beaucoup de notations. Beaucoup sont liées au phénomène offshore et à des filiales d'entreprises françaises qui s'installent au Maroc, mais aussi de plus en plus à des administrations ou des entreprises marocaines.

Notre vocation est de mesurer la responsabilité sociale et environnementale des organisations. Il y a deux choses importantes ici.

D'abord "organisation". Cela veut dire que si nous notons des entreprises sur la responsabilité sociale, ce sont des principes qui s'appliquent aux entreprises mais aussi aux administrations, aux collectivités locales, autant de clients que nous avons parmi nous et même dans des comités d'entreprise. Nous avons récemment travaillé avec un comité d'entreprise dont le principe était de dire "*nous sommes exigeants vis-à-vis de notre Direction générale en matière de gestion des ressources humaines. Nous leur demandons d'avoir un management responsable. Voyons comment nous, dans le choix de nos prestataires, par exemple dans la restauration et l'organisation de voyages, nous sommes en capacité d'intégrer ces mêmes exigences*".

Le deuxième terme important, c'est celui de "mesurer", parce que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) a pour origine un mouvement qui vient des Etats-Unis, fin XIXe siècle/début XXème siècle, de Mormons qui voulaient que leurs investissements financiers n'aillent pas servir des causes qui leur sembleraient amORAles et non éthiques. C'est comme cela qu'est né l'investissement socialement responsable. C'est-à-dire qu'on est prêt à investir mais pas question que cet investissement, que cet argent aille entretenir des entreprises d'alcool, de jeu, de sexe. Toutes ces choses-là étant prohibées, il était hors de question que l'investissement puisse alimenter ce genre d'activités. C'est l'approche anglo-saxonne.

La logique que nous avons retenue en France et en Europe du sud de façon plus générale a été de dire *"n'ayons pas une logique d'exclusion qui suppose qu'on érige des principes moraux de ce qui est bien ou de ce qui n'est pas bien. Au nom de quoi va-t-on dire ce qui est bon et ce qui n'est pas bon ? Par contre, on peut regarder comment les activités sont conduites. On peut gérer de façon socialement responsable une entreprise de fabrication de cigarettes, dès lors que la fabrication du tabac est quelque chose de licite."* Nous ne sommes pas dans une logique d'exclusion mais dans une logique de mesure de la responsabilité dans l'activité de l'entreprise, dès lors que celle-ci est licite.

Nous avons deux métiers, en réalité.

Le premier, **VIGEO Rating**, est une aide à la décision d'investissement. Nos clients sont des investisseurs, des banquiers, des gestionnaires d'actifs qui se nourrissent d'informations provenant d'agences de notation financière et qui, de plus en plus, complètent ces informations d'informations non financières, extra-financières. Dans ce cas, nous faisons des notations et des profils d'entreprise sur la base d'informations que nous recueillons dans les médias, de l'information publique, des rapports annuels, les sites Internet. Nous avons aussi des partenariats avec un certain nombre de *stakeholders*, de parties prenantes, à savoir : des organisations syndicales au niveau international, des ONG, avec qui nous partageons de l'information et qui nous en fournissent. Cela nous permet de noter des entreprises. Nous notons actuellement environ 2 000 entreprises européennes, nord-américaines et asiatiques.

Le deuxième métier de VIGEO, **VIGEO Enterprise**, que je dirige, est une aide à la décision managériale pour les dirigeants. Nos clients ne sont plus des investisseurs mais les entreprises elles-mêmes, les dirigeants des entreprises, les dirigeants des organisations ou les responsables de comité d'entreprise, comme je le disais tout à l'heure, qui à un moment donné, font appel à nous pour faire un point, un état des lieux d'où ils en sont dans la façon dont ils intègrent les attentes des parties prenantes et s'ils ont ou pas un management responsable. Nous les aidons à identifier leurs points forts et leurs points faibles et à mettre en place des plans d'actions opérationnels à la suite de ces audits. Ce sont des audits qui peuvent couvrir l'ensemble du champ de la RSE, mais des entreprises nous appellent aussi parfois uniquement sur le volet social ou, comme récemment, nous avons fait des audits dans 140 filiales de Vinci sur le thème de la non-discrimination et de la promotion de l'égalité des chances. Dans cette deuxième activité, nous avons audité un peu plus de 200 entreprises depuis la création de VIGEO.

Je voudrais juste dire un mot sur notre organisation, notre gouvernance, parce que nous nous devons forcément d'être exemplaires sur ce sujet.

VIGEO a fait le choix de l'indépendance, en ayant un modèle économique qui nous permet d'être complètement autonomes mais d'avoir au conseil d'administration et parmi les actionnaires, l'ensemble des différentes parties prenantes à la RSE. C'est pour cela que nous retrouvons des entreprises (chaque fois, vous voyez le pourcentage qu'elles représentent dans l'actionnariat), des syndicats, des ONG, et des institutions financières. Nous avons bien évidemment un collège de personnalités indépendantes.

Je vais rentrer maintenant plus particulièrement dans le cœur de notre méthodologie, c'est-à-dire comment nous évaluons très concrètement, comment nous faisons pour porter un avis sur le management socialement responsable ou non d'une entreprise.

D'abord je rappelle que par RSE, nous entendons tous les champs du développement durable appliqué au niveau d'une entreprise. Notre analyse couvre six domaines. Ce n'est pas spécifique à VIGEO. Aujourd'hui, tous les acteurs qui travaillent sur ce thème ont en tête l'ensemble de ces domaines. Il s'agit :

1. De la protection de l'environnement, maîtriser l'impact de notre activité en tant qu'entreprise sur l'environnement.
2. Du gouvernement d'entreprise, la clarté, la transparence des modalités de prise de décision, l'indépendance des administrateurs. Vous en avez entendu parler tout à l'heure.
3. Du respect des droits humains fondamentaux que nous distinguons de la gestion des ressources humaines qui sont deux domaines distincts, parce que dans les droits humains fondamentaux, on parle des collaborateurs mais on peut aussi parler des clients, des fournisseurs. Nous sommes sur tout ce qui concerne l'intégrité de l'être humain, de l'individu en tant que tel. Actuellement, par exemple, nous travaillons dans des maisons de retraite médicalisées. Les enjeux en termes de droits humains sont aussi importants chez les résidents que chez les collaborateurs et les salariés de ces maisons de retraite.
4. Des ressources humaines, on va y revenir plus longuement tout à l'heure.
5. Du comportement sur les marchés, c'est-à-dire à la fois la relation avec le client, la clarté de l'information, le respect des clauses contractuelles, la sécurité des personnes, vous connaissez cela très bien dans votre secteur, et tout le volet de relations avec les fournisseurs, comment on construit une relation juste et durable avec eux. Un troisième volet de ce domaine concerne la prévention de la concurrence déloyale, de la corruption, comment les entreprises sont actives sur ces sujets.
6. De l'engagement sociétal ou ce que l'on pourrait aussi appeler la contribution au développement local. Quels sont les liens que l'entreprise tisse avec la population de ses territoires d'implantation.

Voilà les six domaines.

Tout à l'heure j'ai entendu une question sur l'existence ou pas de normes internationales. Une norme internationale, l'ISO 26000, sera publiée en novembre 2010. Comme on avait les ISO 14000, les ISO 9000, on aura l'ISO 26000, qui sera une norme ISO de responsabilité sociale. Contrairement aux autres, elle ne sera pas certifiable. Vous ne pourrez donc pas être certifié ISO 26000. Par contre, ce sont des grandes orientations sur lesquelles se sont mises d'accord les délégations de nombreux pays.

VIGEO faisait partie de la délégation française et nous avons suivi tous les travaux de cette norme. Cela a duré presque 5 ans et il n'en sort pas une norme certifiable, parce qu'on s'en tient à des grandes orientations, des principes directeurs. La contextualisation au pays et au secteur est tellement forte qu'il est compliqué d'avoir des normes certifiables.

Cela étant, ces travaux ont permis d'avoir quand même une définition, une vision et un vocabulaire communs de ce que l'on entend par "responsabilité sociale".

La norme ISO reprend exactement ces domaines, sauf que pour le comportement sur les marchés, elle distingue très clairement ce qui est des clients et ce qui est des fournisseurs. Sinon, on est exactement sur les standards internationaux.

Après, il reste la définition de ce que l'on appelle la responsabilité sociale. Je fais un tout petit détour par cette définition mais vous verrez par la suite qu'elle se veut très opérationnelle, en réalité.

Nous entendons par responsabilité sociale, un engagement managérial. C'est-à-dire que c'est avant tout une affaire de management. Ce n'est pas une affaire de grandes déclarations, ni de pétition de principe mais de management, de réalité dans les entreprises. C'est un engagement managérial à

prendre en compte les attentes des parties prenantes et savoir rendre compte de la façon dont on leur apporte des réponses.

Une entreprise qui est engagée vis-à-vis de ses parties prenantes, en retour, voit se créer des zones d'opportunité. Une entreprise qui n'entend pas ou qui ne voit pas, qui ne sait pas prendre en compte les attentes de ses parties prenantes s'expose à des risques, des risques d'image en premier lieu mais aussi des risques d'atteinte à la cohésion sociale, avec de la conflictualité, des risques d'efficacité, des risques de rupture de la chaîne d'approvisionnement si elle n'arrive pas à avoir une relation durable avec ses fournisseurs.

Si je prends un exemple assez classique, la formation professionnelle est un sujet qui ne se mesure pas. On mesure rarement les investissements formation. D'ailleurs, il n'y a pas de mesures de retour sur investissement formation. Mais on sait bien que si une entreprise ne fait pas cet investissement, en retour, elle aura affaire à des collaborateurs moins motivés, moins formés, moins en capacité d'innover, de s'adapter et peut-être même en zone de risque sur le terme de sécurité selon les types de métier.

Voilà la définition que nous en avons, c'est-à-dire un engagement managérial.

Ensuite, je voudrais juste vous dire que pour moi, il y a deux questions très importantes quand on prétend faire de la notation sociale : au nom de quoi on le fait et comment on l'évalue.

Très souvent le "au nom de quoi on le fait" est la question qui passe à la trappe. Au nom de quoi, nous, VIGEO, allons-nous dire que cette entreprise est socialement responsable ou pas ? Cela a été le point de départ de toute la recherche & développement qui a été faite à VIGEO avant de lancer notre première activité.

Le "au nom de quoi", nous l'avons résolu en disant "*il y a des instances qui sont, elles, légitimes : l'ONU, l'OIT, l'OCDE, le Global Compact. Ce sont des instances où les différentes parties prenantes sont déjà ensemble, discutent et se mettent d'accord sur des compromis.*" C'est ce qu'on appelle la *soft law*.

Ce ne sont pas forcément des textes obligatoires et contraignants au sens législatif du terme, mais sur lesquels des accords ont été établis entre les différentes parties prenantes. Nous avons repris tout ce corpus de textes dans un long travail de démarrage, et nous l'avons traduit en langage managérial qui se traduisait en facteurs de risque ou d'opportunité pour les entreprises. Nous les avons regroupés en six domaines de la responsabilité sociale et 38 critères.

Quand nous évaluons une entreprise, notre référentiel, ce sont les textes internationaux. Ce n'est pas parce que nous, VIGEO, sommes les plus forts, les plus intelligents et que nous savons ce qu'il faut faire. C'est parce que nous nous adossons à des textes déjà issus d'un compromis.

Nous commençons toute évaluation par la contextualisation de ce référentiel de 38 critères répartis dans six domaines. Donc, nous avons une analyse en fonction du secteur d'activité et une analyse en fonction des territoires d'implantation. Est-ce que ce sont des territoires à risques ou pas ? Quels sont les différents types d'activité ? Pour ce travail de contextualisation, nous effectuons beaucoup de recherches. Nous faisons appel à des experts, à de la documentation externe/interne et parfois pour l'activité de VIGEO Entreprise, quand nous faisons des audits dans l'entreprise à la demande de la Direction, nous les rencontrons pour faire cette contextualisation.

Je vais vous donner des exemples. Voilà notre grille de critères génériques pour les droits humains. Nous en avons parlé tout à l'heure mais je voulais rentrer un peu en détail sur ce que nous regardions là-dedans.

Les droits humains, c'est le respect de la liberté d'association. C'est essentiellement le respect de la liberté syndicale et le droit à la négociation collective. C'est l'élimination du travail infantile et du travail forcé. C'est la non-discrimination et la promotion de l'égalité des chances. Et ce sont les droits humains fondamentaux de la personne. J'ai entendu tout à l'heure "ces sujets concernent surtout les pays en voie de développement". C'est en France. Et ce n'est pas parce nos référentiels sont internationaux qu'ils seraient *a minima* et qui feraient que lorsqu'on est en France et aux Pays-Bas, on est largement au-dessus de tout cela.

Sur la question de la discrimination, vous m'excuserez je ne connais pas bien le droit en Hollande, mais en France, la seule chose c'est qu'il ne faut pas se faire prendre la main dans le sac. Il n'y a que cela de prévu dans le code du travail. Il est interdit de discriminer. Si on le fait, on a une amende. C'est dans les textes internationaux que l'on voit apparaître le principe de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité des chances, c'est-à-dire que l'on demande aux entreprises non pas de ne pas se faire prendre mais d'être actives pour favoriser l'égalité des chances. Les textes internationaux ne sont pas des textes *a minima*. Ils sont parfois plus incitatifs que certaines législations nationales.

Dans les droits fondamentaux de la personne, on va retrouver tout ce qui est prévention du harcèlement. Ce n'est pas l'apanage des pays en voie de développement, au contraire. Sur les droits humains, il y a des choses qui sont d'actualité en Europe.

Je vais vous les montrer, non pas pour les passer tous en revue, mais pour que vous ayez une idée des différents sujets que nous regardons quand nous sommes sur la gestion des ressources humaines. Et pour vous montrer aussi qu'on ne regarde pas ces sujets de façon traditionnelle mais avec les lunettes de la RSE. Quand on regarde les politiques de rémunération, ce n'est pas le niveau de rémunération qui est notre sujet, mais d'assurer un salaire décent, quand on est dans des pays en voie de développement. Lorsqu'on est dans des pays avec une législation forte, ce sera d'assurer les minima légaux ou conventionnels. Sinon, le cœur du sujet, c'est l'objectivité et la transparence des systèmes de rémunération.

Les règles sont-elles claires ? Les critères d'augmentation sont-ils clairs ? Est-ce transparent ou est-ce à la tête du client ?

Sur les questions de temps de travail, ce n'est pas la durée du travail mais l'équilibre vie professionnelle/vie privée qui compte. Il n'y a pas très longtemps, j'étais dans un centre d'appels. La durée du travail était très courte dans la journée, mais le fait que les horaires soient complètement hachés et que d'une semaine sur l'autre, on ne connaisse pas son emploi du temps, impliquait qu'une activité personnelle était totalement impossible en dehors.

Sinon, vous retrouvez tous les thèmes classiques de la gestion des ressources humaines. Il faut juste chausser ces lunettes RSE pour voir quel est l'angle à travers lequel nous allons regarder ces sujets.

J'avais dit, qu'est-ce qu'on regarde ? Le référentiel d'objectifs : au nom de quoi on le fait. Maintenant, comment on regarde.

Je vous disais que la RSE est un engagement managérial. Sur chacun de ces critères, prenons par exemple la protection de la sécurité et de la santé, on va évaluer la pertinence des politiques énoncées par l'entreprise, si elle est cohérente avec les moyens qu'elle met en place pour atteindre ces objectifs et s'il y a des résultats à la clé ; quelles sont les politiques ; comment elles sont déployées ; quels sont les résultats obtenus.

Pour les politiques, nous allons regarder si le contenu est clair, précis. Est-ce que je dis "je suis pour la diversité" ou est-ce que je me fixe des objectifs très précis, comme c'est le cas d'ailleurs dans le

rapport de développement durable, avec des objectifs par rapport aux handicapés et aux femmes ? Est-ce que j'énonce des objectifs clairs et précis ou est-ce que je m'en tiens à de grandes pétitions de principes généraux ?

La visibilité : est-ce que les parties prenantes concernées ont connaissance de ces engagements ? Parce que la responsabilité sociale, c'est de prendre des engagements vis-à-vis de quelqu'un et de dire "je vais m'y tenir". Encore faut-il que ce quelqu'un sache que j'ai pris des engagements. Si on prend des engagements vis-à-vis de la promotion des femmes, il faut que les femmes sachent que cette entreprise a pris des engagements.

Et le portage, c'est : y a-t-il quelqu'un qui est responsable ? Y a-t-il un pilote dans l'avion sur cette affaire ? Est-ce que j'ai un responsable de l'atteinte des résultats en matière de diversité ? Y a-t-il quelqu'un responsable de la protection de la santé et de la sécurité ? J'ai des risques physiques mais j'ai aussi des risques de santé mentale, les risques psychosociaux. Y a-t-il quelqu'un dans mon entreprise qui est chargé de piloter cette affaire-là ?

Deuxième aspect : les déploiements. Quelles sont les procédures en place ? Je suppose que vous connaissez très bien les procédures internes. Mais y a-t-il les moyens humains, financiers, les moyens en formation, pour pouvoir appliquer ces procédures ? Les moyens en temps pour prendre connaissance des procédures et pouvoir les appliquer ? Et surtout, est-ce que j'ai des outils de contrôle et reporting ? Car si je n'ai pas de tableaux de bord ni d'indicateurs ou si tous ces tableaux de bord et indicateurs servent à caler l'armoire, je ne rentrerai jamais dans une boucle d'amélioration continue. Parle-t-on des indicateurs sociaux dans les instances des représentants du personnel ? En parle-t-on dans les comités de Direction pour pouvoir réagir et faire évoluer les choses ?

Dernier point, ce sont les résultats. Il y a des indicateurs chiffrés issus de ces tableaux de bord et il y a le point de vue des parties prenantes. Quand on va auditer sur les relations sociales, sur la gestion des ressources humaines, on va aller rencontrer les représentants légitimes des collaborateurs, des salariés. On va rencontrer les CE, les CHSCT, les organisations syndicales. Quand on va auditer sur le volet "relations avec les clients", on ira voir des associations de consommateurs. Quand on va voir sur l'environnement, on ira voir les associations de riverains, les ONG spécialisées sur l'environnement, etc. Et les controverses sont aussi un élément. Ce n'est pas tant le fait qu'il y ait une controverse qui est pour nous une mauvaise note. C'est comment l'entreprise va gérer la controverse. Est-ce qu'elle met un voile dessus ? On n'en parle pas, on attend que cela se tasse. Ou est-ce qu'on s'explique et on fait un peu de transparence sur tous ces sujets ?

Après, chacun de ces sujets que l'on peut considérer comme autant d'objectifs de responsabilité sociale, passe à cette moulinette-là. Chacun des éléments est noté sur une échelle à 4 niveaux. Quand on compile tout cela, cela nous donne une évaluation de l'entreprise sur le sujet "ressources humaines".

Pour illustrer, je vous propose de voir ensemble les deux notations que nous avons réalisées pour Air France-KLM dans le cadre de VIGEO rating d'une part, et de VIGEO entreprise d'autre part. En 2005, nous avons fait un audit à la demande de la Direction d'Air France. Donc, là, c'était un audit sur place.

Voilà la notation d'Air France-KLM dans le cadre de VIGEO rating. Je vous rappelle que c'est de l'information publique ou de l'information déclarative en provenance de l'entreprise. Nous récupérons l'information publique, nous essayons de répondre à toutes les questions que nous devons nous poser. S'il y a des trous, nous nous adressons à la Direction de l'entreprise et nous lui demandons de compléter ces déclaratifs. Là, on voit que comme on vous l'a déjà dit ce matin, Air France-KLM fait vraiment figure de « bon élève » du secteur dans le panel de VIGEO rating.

Je voudrais juste vous donner le nom des entreprises qui composent le secteur pour que vous sachiez à qui vous êtes comparés et de qui vous êtes les meilleurs. Voici la liste des entreprises du panel avec qui vous êtes comparé. Il s'agit de : Areva ; British Airways ; Force groupe ; Iberia ; Lufthansa ; National Express GRP ; Ryanair ; Thomas Cook Groupe ; TUI AG ; TUI Travel PLC. Ce sont toutes ces entreprises qui ont été notées. Vous voyez là les notes en valeur absolue. Cela va de 0 à 100 sur les différents domaines. C'est la note mini du secteur et la note maxi. Ryanair se situe plutôt par là, et vous voyez que vous êtes plutôt par-là. VIGEO, comme la plupart des agences de notation, a adopté les standards anglo-saxons de gouvernance qui sont très exigeants en matière d'indépendance des membres du conseil et de transparence d'information sur les rémunérations des dirigeants. Les trois domaines où vous êtes vraiment en tête sont : les ressources humaines, les relations avec les clients et l'engagement sociétal.

Sur l'environnement et les droits humains, c'est positif mais cela veut dire qu'il y a mieux. Sur l'environnement, par exemple, Lufthansa a récemment pris des engagements très élevés sur les questions environnementales.

Je vous montre maintenant l'audit qui a été réalisé en avril 2009, il y a un an, il date déjà. Je vous dis cela parce que celui qu'on va voir ensuite date de 2005 et sur ces sujets, 2005-2010, c'est une éternité. Sur les questions de diversité, de non-discrimination, les pratiques des entreprises d'il y a 5 ans par rapport à aujourd'hui, c'est le jour et la nuit. Cela a énormément évolué.

L'audit réalisé en 2005 par VIGEO entreprise avait un thème unique : la prise en compte des facteurs sociaux dans la chaîne de sous-traitance et les engagements sociaux vis-à-vis des populations locales. Il n'y avait pas le côté environnemental, ni la relation juste et durable, la régularité de paiement des contrats, etc. Vous voyez que là encore, les évaluations étaient très positives, notamment sur l'évaluation du contenu précis des engagements pris par la direction.

Concernant le déploiement de ces engagements et résultats obtenus, des marges de progrès ont été relevées pour leur application dans les filiales et pour le personnel ne relevant pas du droit français. Nos auditeurs n'ont pas pu s'assurer des moyens mobilisés, de la mesure et du reporting des actions conduites auprès de ces populations.

Je compte beaucoup sur le débat pour échanger avec vous, si vous avez des questions. Compte tenu de notre poste d'observation, nous avons pu à VIGEO, constater une maturité croissante des entreprises vis-à-vis de la RSE. Nous avons connu une première phase, boostée par différentes réglementations nationales, où *"il fallait être transparent"*, avec des rapports développement durable comprenant 150-200 indicateurs et où personne n'y comprenait rien, mais ce n'était pas grave, on montrait que c'était transparent.

Après, il y a eu une deuxième période : *"la RSE, on en fait tous sans le savoir, il n'y a qu'à regrouper toutes les bonnes pratiques et bonnes expériences que nous avons menées ici ou là, on les regroupe avec une étiquette, et voilà, on a nos engagements"*.

Plus récemment, les entreprises ont mesuré le risque d'image et l'opportunité de la RSE en matière d'attractivité de leur marque. Mais bien au-delà, elles sont de plus en plus nombreuses à intégrer la responsabilité sociale dans leur stratégie vis-à-vis des collaborateurs, des clients et des fournisseurs. Les entreprises ont mis la RSE au cœur de leur stratégie et en font un point-clé de leur projet d'entreprise, de leur opération de fusion acquisition, de la rémunération de leurs dirigeants.

Maintenant, je suis à votre disposition pour toutes vos questions.