

RSE, MANAGERS INTERMEDIAIRES ET INJONCTIONS CONTRADICTOIRES



Sommaire

RSE, MANAGERS INTERMEDIAIRES ET INJONCTIONS CONTRADICTOIRES	1
PARTIE 1 : REPERER LES SOURCES DE TENSIONS POUR MIEUX LES ANTICIPER.....	1
1/ Pourquoi est-ce essentiel de s'intéresser au management intermédiaire ?	3
2/ Identifier les contradictions liées à la RSE : au-delà des évidences.....	4
<i>Les divergences d'intérêts selon les niveaux hiérarchiques et métiers : l'éternel dilemme du global versus local</i>	<i>4</i>
<i>La difficulté à intégrer le temps long dans les décisions.....</i>	<i>4</i>
<i>La nature des changements et leur méthode de déploiement.....</i>	<i>5</i>
PARTIE 2 : COMMENT AIDER LA LIGNE MANAGERIALE A FAIRE FACE AUX ANTAGONISMES ?.....	6
1/ Agir sur le système pour limiter les contradictions ou atténuer leurs effets	6
<i>Dès l'amont, s'appuyer sur les managers intermédiaires pour intégrer les contraintes locales.....</i>	<i>6</i>
<i>S'aligner sur une stratégie RSE à moyen terme.....</i>	<i>7</i>
<i>Encourager la transversalité dans la déclinaison opérationnelle des priorités RSE</i>	<i>7</i>
<i>Définir des méthodes d'arbitrage spécifiques à la RSE.....</i>	<i>8</i>
<i>S'appuyer sur un réseau de responsables RSE chargés de coordonner les initiatives en local.....</i>	<i>8</i>
<i>Mettre le système de management en cohérence avec les enjeux de durabilité</i>	<i>8</i>
2/ Agir au niveau individuel aider les managers intermédiaires à jouer un rôle d'intégrateur.....	9
<i>Développer les « soft skills » essentiels à la permanence des changements</i>	<i>9</i>
<i>Créer des espaces de dialogue autour des contradictions et désaccords</i>	<i>9</i>
<i>Consulter la ligne managériale sur les moyens nécessaires et le retour sur investissement</i>	<i>10</i>

PARTIE 1 : REPERER LES SOURCES DE TENSIONS POUR MIEUX LES ANTICIPER.



Depuis plusieurs années, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'est taillée une place de choix dans les projets stratégiques des entreprises. Plus qu'une simple intention, il s'agit désormais d'intégrer ces impératifs de durabilité dans les ambitions à long terme. Cependant, force est de constater que ces nouvelles exigences peinent à se traduire concrètement dans les **modèles économiques**. Comment expliquer cette difficulté ? Le manque de volonté ou de conviction des décideurs est souvent pointé du doigt. Selon ce postulat, il suffirait « *d'éveiller les consciences* » pour passer de l'intention à l'action. Cependant plusieurs études récentes et de nombreux retours d'expérience révèlent un problème plus complexe : **les injonctions contradictoires** soulevées par les projets RSE renforcent l'indétermination à agir collectivement.

Tout changement soulève d'inévitables pressions concurrentes. La RSE quant à elle s'impose comme une nouvelle donne particulièrement complexe puisqu'elle nécessite de concilier trois exigences qui entrent souvent en opposition : l'économie, l'environnement et le social. Dans de nombreux cas, il peut sembler difficile de satisfaire les attentes d'un de ces piliers sans **compromettre celles des autres**. Le développement des produits durables illustre bien ces lignes de tension. Les surcoûts induits par les matériaux recyclés ou procédés à faible impact environnemental peuvent se traduire par une diminution des marges à court terme, ou même générer des surpris limitant leur accessibilité. Cependant ces dilemmes d'apparence ne sont pas insurmontables. Le succès des projets RSE réside en grande partie sur la capacité à trouver les bons équilibres, autrement dit sur **l'art du compromis**.

1/ Pourquoi est-ce essentiel de s'intéresser au management intermédiaire ?

Les dissonances induites par ces doubles contraintes pèsent sur les managers intermédiaires : « *trouver des solutions durables sans augmenter les coûts, sacrifier du temps tout en maintenant la productivité, concrétiser les ambitions de la direction tout en tenant compte de la réalité du terrain, penser long terme tout en se focalisant sur la performance annuelle...* ».

Ce sentiment d'être « *coincé entre le marteau et l'enclume* » peut générer de l'anxiété et un **sentiment d'impuissance**. Or les « middle managers » jouent un rôle central dans les transformations RSE : ils doivent s'approprier ces initiatives, leur donner du sens, les déployer et encore trop rarement les définir.

Un manager « *pris en étau* » cristallisera les résistances, sachant que son scepticisme pourra créer du désengagement voire des blocages au sein de son équipe.

Ces constats soulèvent plusieurs questions cruciales : d'où proviennent les contradictions liées aux transformations RSE ? Comment l'entreprise peut-elle atténuer leur impact sur les managers intermédiaires ? Et comment les aider à mieux intégrer ces tensions au quotidien ?

Avant d'identifier les leviers d'action dans la deuxième partie de cet *position paper*, nous proposons une grille de lecture permettant de repérer les injonctions paradoxales liées aux transformations RSE¹.

2/ Identifier les contradictions liées à la RSE : au-delà des évidences

La première étape la plus évidente consiste à repérer les contradictions fondamentales entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux. Cependant ce premier niveau de lecture reste insuffisant pour saisir la diversité des priorités à concilier sur le court et moyen terme. Pour développer une **compréhension plus fine**, ces tensions doivent être explorées à travers trois autres dimensions : les divergences d'intérêts selon les niveaux hiérarchiques et métiers, les conflits de temporalité, les priorités et méthodes pour concrétiser les changements ciblés.

Les divergences d'intérêts selon les niveaux hiérarchiques et métiers : l'éternel dilemme du global versus local

Les tensions liées à la RSE trouvent souvent leur origine dans les divergences d'intérêts entre les différents niveaux de l'organisation. Ce phénomène récurrent s'observe notamment dans la perception des priorités entre les décideurs et les équipes opérationnelles, ces deux parties prenantes ne sont pas **soumises aux mêmes contraintes**. Prenons le cas d'une entreprise de distribution déployant une politique de réduction du gaspillage alimentaire. Cette initiative louable peut créer des frictions si le temps et les ressources suffisantes ne sont pas accordées aux équipes opérationnelles pour gérer les dons aux associations locales. Si la question des moyens n'est pas traitée en amont, cette initiative sera vécue comme une surcharge pour les responsables de magasin, avec le risque d'alimenter le sentiment de déconnexion entre la direction et les salariés.

Un autre exemple courant illustre cette problématique : une réponse jugée pertinente à l'échelle de l'entreprise peut paraître **inappropriée du point de vue d'un département ou d'une équipe**. L'usage de matériaux recyclés génère souvent ce type de frictions. Par exemple dans une entreprise de BTP qui souhaite utiliser du béton recyclé, certaines équipes techniques pourront s'alerter des écarts de performance par rapport au béton conventionnel, tandis que les équipes logistiques s'inquiéteront des retards potentiels liés aux impacts sur les chaînes d'approvisionnement.

Enfin, les perceptions des questions de durabilité varient profondément d'un individu à l'autre. Selon une étude récente, **59 % des salariés se définissent comme promoteurs ou militants de la RSE², tandis que 31 % se déclarent indifférents**. Ces chiffres révèlent une réalité incontournable : certains collaborateurs souhaitent activement contribuer à des initiatives environnementales dans leur entreprise, tandis que d'autres estiment que ce rôle ne leur incombe pas.

La difficulté à intégrer le temps long dans les décisions

La deuxième source de tension concerne les conflits de temporalité. Les politiques RSE engendrent souvent des **coûts immédiats, tandis que leurs bénéfices se manifestent généralement sur le long terme**. Cette asymétrie impose des arbitrages délicats mais pas insurmontables. Un exemple marquant est celui de la Banque Postale³, qui a annoncé son retrait total du financement des énergies fossiles

¹ Cette grille est inspirée du modèle développé par Hahn, Pinkse, Preusse et Figge (2015) « *Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework* », *Journal of Business Ethics*

² Baromètre international Cegos 202 - , *Responsabilité Sociétale des Entreprises : où en sont les organisations ? Mobiliser, impliquer et former pour agir davantage*

³ Actualité de la [Banque Postale](#)

d'ici 2030. Si cette décision signifie renoncer à une activité lucrative à court terme, elle constitue également un puissant levier de différenciation sur le long terme.

D'autre part, l'intégration du temps long représente un véritable défi dans des organisations où les systèmes de management de la performance sont principalement calibrés sur des cycles courts. Comme en témoigne un manager interrogé sur ce sujet « *Pourquoi s'investir dans un projet à impact à 5 ans si mes objectifs sont liés à des cycles annuels ? Ce serait comme planter un arbre dont je ne verrai jamais les fruits.* »

Ces dilemmes montrent l'importance de dépasser la **logique de dévouement personnel**. Il est indispensable de travailler sur la cohérence des systèmes de management par rapport aux objectifs de durabilité. Tant que les objectifs des managers restent liés à des performances financières à court terme, les choix « *durables* » seront perçus comme risqués, voire pénalisants. A ce sujet, des efforts louables ont été observés, une étude montre que 57% ont intégré des critères extra-financiers dans les politiques de rémunération des dirigeants⁴. L'enjeu pour les années à venir sera de combiner des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour aligner les intérêts des dirigeants, mais également de les cascader au reste de la ligne managériale.

La nature des changements et leur méthode de déploiement

La troisième source de contradiction provient des changements à mettre en œuvre. En matière de RSE, les solutions à adopter sont rarement évidentes et pleinement satisfaisantes. De plus, leur pertinence reste difficile à démontrer tant les **impacts sociétaux sont multiples et difficiles à anticiper**. Prenons l'exemple d'une entreprise qui décide d'investir dans des ombrières photovoltaïques sur un de ses sites industriels. Sur le papier, l'initiative semble exemplaire : elle permet de réduire l'empreinte carbone et renvoie une image positive aux parties prenantes. Cependant, elle peut soulever des demandes perçues comme concurrentes du point de vue des managers en charge de son déploiement. Côté finance, elle se heurte aux contraintes budgétaires. Pour la logistique, elle impose une dépriorisation de certains travaux. En matière de communication, elle contraint à la prudence, car les impacts réels dépendent fortement des variations climatiques locales. Dans cette configuration, chaque acteur doit pouvoir exprimer les contraintes perçues dans son périmètre. L'alignement lors des comités projet est indispensable pour dépasser les tensions apparentes.

Le deuxième paradoxe concerne la méthode pour déployer les changements. Face aux résistances au changement, faut-il **inciter** les collaborateurs à adopter de nouveaux comportements ou plutôt les **contraindre** ? Ce débat resurgit constamment lorsque les Directions RSE souhaitent développer les écogestes, tels que les règles de déplacements professionnels, les politiques de recyclage ou encore l'envoi et le stockage des emails. Si les restrictions garantissent une réduction plus rapide des émissions, elles risquent toutefois de braquer certains acteurs. Cet enjeu d'acceptabilité est vital : l'adoption des changements sera favorisée par un travail de conviction sur le sens des orientations définies.

⁴ Baromètre IFA, ORSE, PwC France et Maghreb 1ère édition – Mars 2022

PARTIE 2 : COMMENT AIDER LA LIGNE MANAGERIALE A FAIRE FACE AUX ANTAGONISMES ?



Après avoir exploré les sources de tensions paradoxales dans la mise en œuvre de la RSE, cette deuxième partie se concentre sur les recommandations. Comme dans toute transition complexe, il n'existe pas de recettes « miracles », mais plutôt un ensemble de leviers d'action à combiner.

L'entreprise peut agir sur deux fronts : au niveau collectif, en limitant les dissonances et en atténuant leurs effets sur les managers ; au niveau individuel, en aidant les managers intermédiaires à faire face aux pressions qu'ils rencontrent au quotidien.

1/ Agir sur le système pour limiter les contradictions ou atténuer leurs effets

Dès l'amont, s'appuyer sur les managers intermédiaires pour intégrer les contraintes locales

Les « middle managers » sont en prise directe avec les réalités opérationnelles. Leur fine connaissance du terrain est précieuse pour **anticiper les contraintes et les attentes** des équipes. Bien entendu, mobiliser l'ensemble de la ligne managériale à chaque étape d'un projet ne serait ni réaliste, ni efficace. L'enjeu est de sélectionner un échantillon représentatif de managers afin de les impliquer aux moments clés du projet.

Plusieurs options s'offrent aux gestionnaires de projet pour sélectionner les représentants. Il peut être question de constituer une équipe *ad hoc* reflétant la diversité des métiers, de mobiliser des viviers de

talents, ou tout simplement organiser des événements collectifs ponctuels (séminaires, ateliers de travail, etc.). Idem pour leur implication, celle-ci peut intervenir à différentes phases du projet : lors du diagnostic à travers des entretiens, lors de la conception à l'aide de groupes de travail sur le design et le test des solutions, avant le déploiement, lors de travaux sur l'identification des ressources et conditions de succès. **Le temps investi** dans la consultation des managers doit être mis en perspective par rapport au « *retour sur leur engagement* ». En effet, des managers impliqués dès les premières phases d'un projet seront plus enclins à soutenir les initiatives.

Récemment, un établissement scientifique et technique international a mobilisé ce type de démarches pour concilier deux objectifs en apparence « *incompatibles* » : réduire l'empreinte carbone liée aux déplacements à l'étranger, tout en poursuivant ses ambitions d'internationalisation. La consultation des directeurs de recherche a permis d'identifier plusieurs **compromis**. L'une des décisions clés a été de prioriser les déplacements pour les jeunes chercheurs, considérant que ces mobilités jouent un rôle crucial dans le développement de leur carrière.

S'aligner sur une stratégie RSE à moyen terme

Ces dernières années, des progrès indéniables ont été réalisés en matière de gouvernance : en 2015 seuls 15% des conseils d'administration du SBF120 avaient un comité RSE, **contre 86 % en 2024**⁵. Cette évolution reflète une prise de conscience croissante de l'importance des enjeux de durabilité. Toutefois, cette structuration ne garantit pas encore une intégration systématique dans les décisions stratégiques. Selon une étude récente, dans 64% des conseils d'administration, les enjeux climatiques ne sont qu'occasionnellement voire jamais considérés comme facteur de prise de décision⁶.

Les nombreux retours d'expérience révèlent que cet alignement stratégique est loin d'être acquis. Une difficulté récurrente réside dans l'absence d'intégration de scénarios prospectifs. Trop souvent, les objectifs stratégiques sont fixés sur la base d'hypothèses tirées de la situation actuelle, ignorant les marges d'incertitude. Selon la même étude, **seul 44 % des membres de conseils d'administration déclarent assister à la restitution d'exercices de prospective**⁷. Pour confronter les hypothèses initiales, l'intervention d'experts externes dans les instances de gouvernance devient capitale (chercheurs, économistes, représentants de think tanks, etc.). Ces hypothèses permettront ultérieurement de donner du sens à la politique RSE pour les parties prenantes et en particulier pour les « middle managers ».

Encourager la transversalité dans la déclinaison opérationnelle des priorités RSE

Fixer des objectifs RSE ambitieux à cinq ans constitue une étape incontournable, toutefois leur déclinaison opérationnelle dans les priorités des différents métiers est encore plus critique. Dans des organisations complexes, la rupture des « silos », tout comme l'alignement des priorités RSE et Business, sonnent souvent comme des vœux pieux. Pourtant, des exemples concrets montrent qu'avec une gouvernance adaptée, cet alignement peut devenir une réalité.

En effet, cette transversalité passe par l'apprentissage de fonctionnements collectifs contre-intuitifs, ces **nouveaux schémas bousculant nécessairement l'ordre préétabli**. Récemment, un groupe du secteur de l'énergie a entrepris une transformation audacieuse visant à aligner ses priorités financières et extra-financières. La première étape a consisté à rattacher la Direction de la RSE à la Direction Financière, avec pour ambition de transposer les méthodes de planification financières aux objectifs RSE. Un Plan Moyen Terme à 3 ans sur des objectifs de réduction de CO₂ a été construit sur la base des hypothèses financières du groupe. Chaque business unit s'est vue fixée une trajectoire de réduction d'émissions de CO₂ cohérentes avec les objectifs d'EBITDA. Mécaniquement les projets d'énergie renouvelable **préservent la rentabilité opérationnelle** tout en contribuant aux objectifs de décarbonation. Ces indicateurs extra-financiers ont ensuite été intégrés dans les business reviews, les

5 Baromètre IFA-Ethics & Boards de la gouvernance responsable 2024

6 Baromètre IFA, ORSE, PwC France et Maghreb 1ère édition – Mars 2022

7 Baromètre IFA, ORSE, PwC France et Maghreb 1ère édition – Mars 2022

présentations aux investisseurs ainsi que les rémunérations variables annuelles et à long terme des dirigeants. A l'instar des processus financiers, les business en retard sur leurs objectifs extra-financiers doivent désormais proposer des plans d'action devant le conseil d'administration. Comme en témoigne le directeur RSE, cette visibilité accrue a permis de faire évoluer la culture de l'entreprise « *La CSR n'est plus un sujet corporate à travailler en parallèle du business, pour les dirigeants elle est devenue consubstantielle à leur activité* ».

Définir des méthodes d'arbitrage spécifiques à la RSE

Dans un environnement matriciel, les divergences sur les budgets et allocations de ressources sont inévitables. Pour surmonter ce challenge, plusieurs mesures concrètes peuvent être adoptées.

Tout d'abord, il est question de définir les bons niveaux de décision et d'escalade pour résoudre les divergences entre départements, métiers, régions (CODIR, CODIR métier, etc...). Un processus d'alignement efficace doit impliquer différents niveaux : par exemple une première discussion au sein des équipes concernées, si nécessaire une médiation par un comité transversal et enfin un arbitrage par un décideur stratégique. Les **comités de revue de projet** jouent un rôle central dans ce type de dispositif, en coordonnant les sponsors des projets, dirigeants des business unit et acteurs en charge de la RSE.

Un autre levier clé consiste à former les équipes sur l'élaboration de **business cases** intégrant les impacts sociétaux. Ces analyses doivent combiner des approches qualitatives (tels que les impacts pour les parties prenantes) et quantitatives (comme les coûts ou les prévisions économiques). De même, il est utile de ne pas négliger la matérialisation des coûts liés à l'inaction (risque d'image, désengagement, pertes de parts de marché, etc.).

Enfin, la **cartographie de la contribution des projets** à l'atteinte des objectifs de la stratégie RSE constitue un outil puissant pour aider les décideurs à prioriser ou déprioriser leurs investissements, en cohérence avec l'ambition RSE fixée. Dans des entreprises où les initiatives se multiplient, il est souvent difficile d'avoir une vue d'ensemble et de cerner les interdépendances. L'analyse des impacts sur les différents périmètres peut guider les arbitrages, en priorisant les efforts sur les actions ayant le plus fort potentiel.

S'appuyer sur un réseau de responsables RSE chargés de coordonner les initiatives en local

Le déploiement des initiatives RSE à l'échelle locale met souvent en lumière des exigences difficiles à anticiper depuis le siège. Qu'il s'agisse de contraintes opérationnelles, de priorités divergentes ou d'un manque de moyens adaptés, ces tensions freinent la mise en œuvre des engagements globaux. Pour relever ce défi, un nombre croissant d'entreprises identifient et forment **des ambassadeurs RSE**, rattachés à des périmètres régionaux ou métiers spécifiques. Ces derniers peuvent aider les acteurs du siège à anticiper les doubles contraintes vécues par les managers locaux (mise à disposition de moyens, autres priorités locales, etc.). Inversement, ces relais peuvent apporter des conseils, voire orienter la déclinaison locale des projets RSE, notamment en coordonnant la construction des plans d'action locaux.

A titre d'illustration, une université a récemment lancé un programme innovant pour **professionnaliser les correspondants RSE** répartis dans ses différents campus. Ces ambassadeurs, formés à la gestion des enjeux de durabilité, disposent désormais d'un droit de regard sur les arbitrages locaux liés aux projets RSE. Ils veillent à la cohérence des décisions avec les engagements globaux de l'institution, tout en tenant compte des spécificités de chaque site.

Mettre le système de management en cohérence avec les enjeux de durabilité

Des améliorations indéniables ont été observées sur l'intégration des critères extra-financiers dans les politiques de rémunération, notamment sur les émissions de CO₂, la diversité et la santé et la sécurité. Toutefois il reste du chemin à parcourir sur l'intégration de ces critères dans les objectifs de

performance des « middle managers » et des salariés. Pour limiter les pressions concurrentes, il peut être judicieux de s'appuyer sur les managers pour identifier des **objectifs extra-financiers** adaptés à la réalité des différents métiers. Dans les années à venir, il sera indispensable d'intégrer ces enjeux de durabilité sur l'ensemble des politiques RH, telles que la détection des talents, les plans de succession et les parcours de carrière.

2/ Agir au niveau individuel aider les managers intermédiaires à jouer un rôle d'intégrateur

Développer les « soft skills » essentiels à la permanence des changements

Si les managers maîtrisent généralement les compétences techniques nécessaires pour analyser et comprendre les antagonismes inhérents aux enjeux RSE, ils sont souvent moins préparés sur le plan comportemental. Renforcer **l'acquisition des soft skills** ci-dessous facilitera l'exercice d'un nouveau rôle managérial tiré par la recherche du juste compromis des priorités court terme versus moyen terme, l'intégration des contraintes ainsi que la contribution transversale des parties prenantes :

- **L'esprit critique / discernement** : formuler des jugements critiques et prendre du recul sur ce qui est nuisible et bénéfique pour la société et l'entreprise
- **L'intelligence émotionnelle** : percevoir les différentes sensibilités et faire preuve d'empathie pour rassurer les parties prenantes (au-delà des arguments purement « rationnels »)
- **L'intelligence relationnelle** : cerner les intérêts en présence, identifier des alliés et aligner les acteurs autour de solutions communes
- **La négociation et le sens du compromis** : identifier et convaincre de l'intérêt de solutions conciliant des demandes contradictoires
- **La résilience** : maintenir son engagement et des relations constructives malgré les désaccords, l'insatisfaction et l'opposition
- **La gestion des conflits et controverses** : accepter les avis divergents et créer une qualité de dialogue autour des solutions
- **La gestion du stress** : maîtriser son état émotionnel et son anxiété face à la multitude des dilemmes et zones grises
- **L'influence et la persuasion** : utiliser son influence pour faire valoir l'intérêt général et fédérer autour d'objectifs qui dépassent les intérêts locaux (métiers, individuels, ...)
- **La créativité** : trouver des solutions innovantes aux contradictions et imaginer des alternatives qui dépassent les compromis habituels

Créer des espaces de dialogue autour des contradictions et désaccords

Les injonctions paradoxales, combinées à une charge de travail élevée, peuvent peser lourdement sur le moral des managers intermédiaires. Cette insécurité n'est pas sans conséquence, elle peut freiner les initiatives et surtout créer des blocages.

Pour répondre à cet enjeu de sécurité psychologique, les managers doivent disposer de moments dédiés où ils peuvent exprimer librement les dissonances qu'ils perçoivent et recevoir le soutien de leurs pairs. Cela peut prendre la forme de groupe de parole, d'atelier de co-développement, d'un simple entretien ou de moment dédié lors de rituels ou réunions. L'essentiel est de permettre aux managers **d'exprimer les contradictions perçues** et d'avoir des conseils de leurs pairs sur la manière de les gérer. Un autre aspect à ne pas négliger tient à la culture d'entreprise : quelle place faut-il accorder à la mise en débat des orientations ? Il n'est pas question d'obtenir consensus sur l'ensemble des décisions mais il est important de reconnaître qu'en matière de RSE, les certitudes sur ce qui constitue l'action « juste » sont rares. L'expression des voix dissidentes contribue à désamorcer les résistances internes et à trouver des réponses mieux adaptées aux réalités opérationnelles.

Consulter la ligne managériale sur les moyens nécessaires et le retour sur investissement

Le manque de moyens dédiés aux initiatives RSE – qu’il s’agisse de **budget, de temps ou de ressources** humaines – constitue l’une des principales sources de contradiction dans les organisations⁸. Le défi est double pour les directions RSE : dimensionner précisément les besoins et convaincre les décideurs d’investir des ressources complémentaires. Or les managers intermédiaires détiennent une vision réaliste des besoins réels pour la mise en œuvre des initiatives RSE (temps, budget, compétences, etc.) D’autre part, leur connaissance peut être mobilisée pour détailler le « *retour sur investissement* » de ces initiatives, qui bien souvent reste difficile à modéliser. Cette vision réaliste peut aider les responsables RSE à reprioriser les initiatives ou à l’inverse, à convaincre des décideurs de franchir le pas.

⁸ Vendredi - Baromètre de la RSE 2024 – Le Décliv des entreprises au service de la transition ?