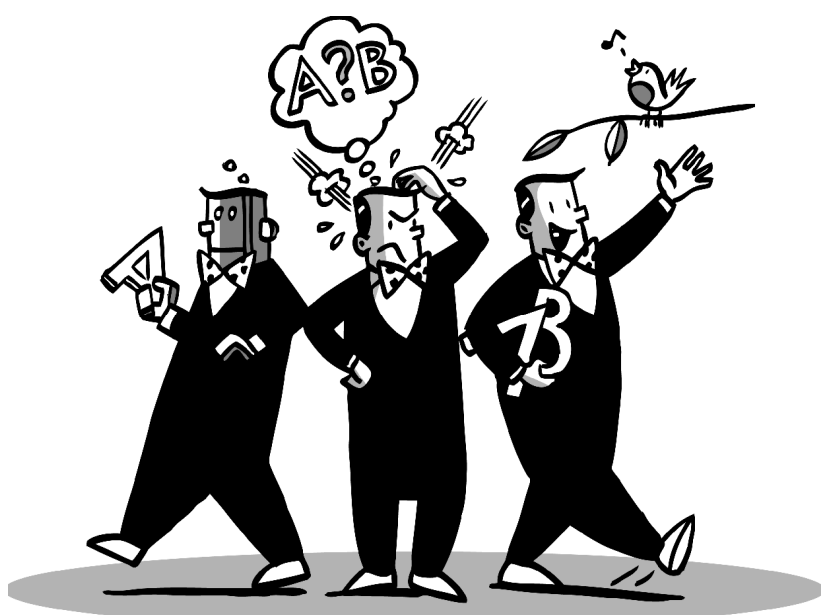


Responsabilité sociale des entreprises 2009



Construction de projets
Vision des salariés
Recommandations pour le
management

Une étude menée par Krauthammer en collaboration avec
l'École de management de Rotterdam, l'Université Erasmus de Rotterdam
et l'Université d'Amsterdam

Résumé

« Ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du marchand de bière ou du boulanger que nous attendons notre dîner, mais bien du soin qu'ils apportent à leurs intérêts.

Nous ne nous adressons pas à leur humanité, mais à leur égoïsme ; et ce n'est jamais de nos besoins que nous leur parlons, c'est toujours de leurs avantages. »

Adam Smith, La richesse des nations, 1776



Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Le dîner est bientôt prêt. (N'est-ce pas ?)

L'humoriste Irma Bombeck a un jour confessé que, pour rassurer sa famille qui attendait le dîner avec impatience, elle mettait un oignon à cuire dans le four.

La RSE est un peu comme le dîner d'Irma Bombeck. Ses manifestations sont visibles de partout. Toute multinationale qui se respecte a dressé le couvert.

À première vue, c'est une bonne nouvelle pour ceux qui s'intéressent (à juste titre) aux autres, à la planète et aux bénéfiques. Une odeur réconfortante laisse supposer que le dîner est bientôt prêt. Non ?

Dans cette étude, menée par des experts de l'Université d'Amsterdam et de l'Université Erasmus de Rotterdam, Krauthammer examine la cuisine de la RSE, du point de vue des employés.

Qu'attendent les collaborateurs de la politique de RSE de leur société ? Dans quelle mesure ces attentes sont-elles comblées ? Que savent-ils des efforts de leur entreprise ? Grâce à quelles méthodes de communication ?

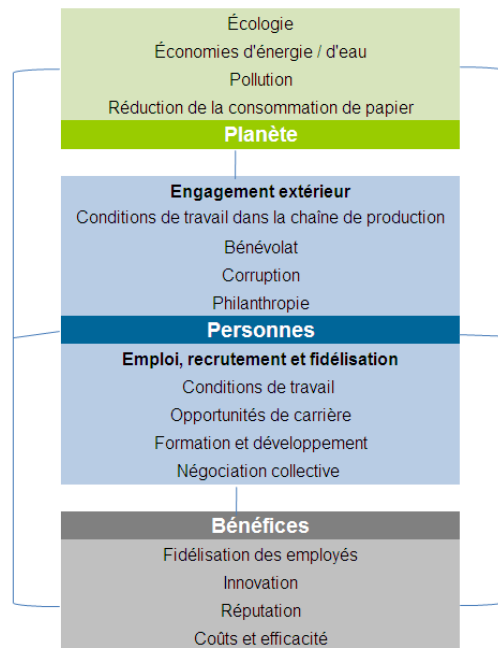
Comment la décision de nouveaux embauchés de rejoindre une entreprise peut-elle être influencée par la politique RSE ? À quel point les personnes sont-elles motivées pour y participer ? Jusqu'à quel point font-elles confiance à leur entreprise quant à ses motivations ?

Le dîner est composé de bien plus que d'un oignon, qui constitue pourtant la base de nombreux plats. De même que la communication entre le cuisinier et ses convives est importante, celle en matière de RSE est cruciale pour emporter l'adhésion des salariés.

Qu'est-ce que la RSE ?

Comme de nombreux concepts qui se développent sur le long terme, la RSE a plusieurs définitions ; elles ont en commun la notion d'engagement dans des activités commerciales économiquement durables, au-delà de ce qu'exige la réglementation. En fin de compte, la responsabilité *sociale* des entreprises devient responsabilité *sociétale* des entreprises, ces dernières s'efforçant, idéalement avec des organismes de leur secteur, des ONG et les gouvernements, de promouvoir la RSE au-delà de leur propre entreprise ou de leur propre secteur.

Cette étude analyse 16 domaines dans lesquels s'applique la RSE :



Est-elle très répandue ?

Le Pacte mondial des Nations Unies (UNCG) a été établi en 1999 par le Secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan. Il rassemble des entreprises, des agences de l'ONU, des organisations du travail et de la société civile soutenant 10 principes relatifs aux droits de l'homme, au travail, à l'environnement et à la corruption. Aujourd'hui, plus de 4 000 organisations de plus de 100 pays y adhèrent, s'engageant à respecter ces principes et à les intégrer à leur conduite.

En 2007, 64% des sociétés faisant partie du classement Fortune Global 100 ont publié un rapport soulignant leurs performances économiques, environnementales et sociales. Quelque chose est en préparation. Pourquoi ?



6 raisons pour lesquelles la RSE est incontournable dans l'entreprise

- 1. Les consommateurs, les clients et les investisseurs l'exigent.** Les observateurs rapportent des changements vis-à-vis des achats, qui vont vers des produits ou services dont la chaîne d'approvisionnement a les qualités requises (The Economist Intelligence Unit prévoit que « les revenus augmentant à long terme, les consommateurs vont mettre de plus en plus la priorité sur le bien-être, le développement durable et l'approvisionnement, en particulier sur les marchés des pays les plus riches »² et les entreprises vont de plus en plus chercher des partenaires dont les pratiques de RSE sont conformes à leurs aspirations. Les attitudes des salariés sont mises en lumière par une série d'indicateurs cruciaux concernant la manière dont les entreprises alimentent leurs moteurs. Les personnes interrogées sont des consommateurs ou des nouveaux collaborateurs potentiels, donc prenons leur avis au sérieux !
- 2. La RSE construit le capital de la marque.** Selon les chercheurs, « les opérations stratégiques sur le capital qui vont à l'encontre des attentes sociales nuisent, voire détruisent, l'image de la marque chez les acteurs du réseau assez riches pour acheter des produits et des services de marque »³. Notre question est de savoir si les collaborateurs font confiance aux motivations de leur employeur. Les initiatives de RSE sont-elles motivées par une recherche de notoriété ou par une profonde conviction morale ?
- 3. La RSE peut attirer et fidéliser les talents.** Beaucoup affirment que la RSE peut avoir une influence positive sur le recrutement et la fidélisation de personnes à haut potentiel, notamment les nouveaux embauchés. De bonnes pratiques peuvent optimiser les conditions de travail et entretenir la « responsabilité sociétale personnelle » des employés.

Dans «Corporate Social Responsibility: a necessity not a choice⁴», le comptable Grant Thornton définit le recrutement et la fidélisation des talents comme la principale raison des entreprises privées de s'engager dans une démarche de RSE. Nous avons analysé dans quelle mesure la motivation des salariés à rejoindre une entreprise / y rester pouvait être attribuée à sa politique RSE.

- 4. La RSE a un sens sur le plan financier.** Une méta-analyse a révélé le lien existant entre les « performances sociales » des entreprises et leurs « performances financières »⁵. Une autre analyse avance que, même si les coûts de la RSE sont « minimales », les organisations peuvent en tirer profit.⁶ En termes d'économies des ressources notamment, l'attention portée aux pratiques peu économiques a un avantage clair sur le résultat net, ainsi que sur les perspectives Personnes, Planète et Bénéfices.
- 5. La RSE est la réponse à la crise.** L'accent mis sur les motivations financières des consommateurs comme des entreprises, le manque de régulation sur de nombreux marchés et la tendance générale à considérer le court-terme sont à l'origine d'un grand nombre de nos problèmes actuels. Des approches systémiques à long-terme de la RSE, impliquant tous les acteurs pertinents, seront indispensables.
- 6. En conclusion, la responsabilité sociale des entreprises a pour sens le développement durable des entreprises.** Ainsi, considère-t-on que les entreprises s'engagent volontairement ? Se contentent-elles d'éviter les recours en justice ? (ainsi, leurs activités ne présentent pas, techniquement parlant, de responsabilité *sociale* d'entreprise ?) Ou sont-elles pionnières en la matière, et mettent en pratique leur responsabilité *sociétale* d'entreprise ? Notre équipe de recherche décline 16 pratiques spécifiques et observables en quatre niveaux de proactivité.



Les 9 conclusions principales

- 1 Les employés le font pour eux-mêmes et observent.** Les gens sont activement engagés dans une démarche de RSP ou « responsabilité sociétale personnelle » chez eux. Le tri des déchets est la pratique la plus courante (65% trient leurs déchets). L'alimentation aussi est concernée : 73% achètent des produits de saison, 53% des produits locaux. Seuls 13% choisissent délibérément le régime végétarien, 33% optant toutefois pour des produits biologiques ou issus du commerce équitable. Seuls 18% choisissent des moyens de transport écologiques ou consomment de « l'électricité verte ». 35% font des dons officiels à des ONG, et *les adeptes de la RSP sont particulièrement importants dans la démarche de RSE.*
- 2 Un verre à moitié-vide et à moitié-plein.** Les performances des entreprises sont partagées. Environ 50% sont opérationnelles ou exemplaires, les 50% restants ne le sont pas. Les entreprises sont surtout exemplaires dans le domaine des ressources humaines - Personnes (emploi, recrutement et fidélisation) – 39%. Elles ne sont toutefois plus que 21% lorsqu'il s'agit de la Planète, et seulement 23% pour les Bénéfices.
- 3 Envie de plus.** Dans tous les domaines (Personnes, Planète et Bénéfices), on constate de grandes différences entre les pratiques recherchées par les employés et leur expérience. Les salariés ayant le moins d'expérience (les plus jeunes ?) sont les plus insatisfaits. La taille de l'entreprise ou son statut international a peu d'effet sur le degré de satisfaction.
- 4 Ce que je veux vraiment...** L'excellence est surtout demandée, dans la dimension *Personnes*, en particulier la « formation » (96% souhaitent en bénéficier systématiquement, avec des formateurs externes) et des « conventions collectives justes » (79% souhaitent une « convention collective globale, laissant de la place aux solutions individualisées »). Les pratiques les plus demandées concernent ensuite la *Planète* : 60% des personnes souhaitent que leur entreprise applique le principe selon lequel « l'économie et l'écologie vont de pair, et prennent ses responsabilités », et les *Bénéfices* : 59% souhaitent mettre en pratique le principe selon lequel « l'avantage concurrentiel à long terme repose sur une utilisation efficace des ressources ». Ces trois dernières pratiques, à savoir les conventions collectives, une écologie / économie intégrée et l'utilisation efficace des ressources, montrent également les écarts les plus importants dans chaque dimension...
- 5 Personnes – la famille d'abord.** Dans la dimension *Personnes*, en ce qui concerne les *engagements intérieurs* (emploi, recrutement et fidélisation), nous avons constaté que 39% des entreprises étaient exemplaires, en particulier au niveau des offres de formation. Pour ce qui est des *engagements extérieurs* (conditions de travail dans la chaîne de valeur, bénévolat des employés, corruption, philanthropie), seules 17% sont au niveau et 39% sont disqualifiables. Et malgré la publicité faite aux chaînes d'approvisionnement peu scrupuleuses, 14% continuent de s'approvisionner uniquement en fonction du prix et de l'utilité des produits, sans tenir compte des conditions de travail, et 23% n'ont aucune politique officielle de lutte contre la corruption.
- 6 Planète – réchauffement climatique ?** Seuls 21% des employés estiment que leur entreprise est exemplaire et 27% rapportent des comportements disqualifiables. 80% souhaitent que des mesures soient prises pour économiser l'énergie et réduire les gaz à effet de serre, ainsi que des solutions technologiques ou, dans l'idéal, une collaboration avec des ONG pour seulement 34% des employés. Comme on peut le voir, l'écart le plus marqué se trouve dans la mise en pratique responsable du principe selon lequel l'économie et l'écologie vont de pair. 60% des personnes le souhaitent, seules 26% le constatent.
- 7 Bénéfices – ils ont un prix.** En assurant des bénéfices responsables sur le plan sociétal, 23% des entreprises sont jugées exemplaires. 32% sont toutefois disqualifiables, selon les employés.
- 8 Ce n'est pas pour ça que je t'ai épousé.** Nous avons observé que la RSE jouait un rôle mineur dans le recrutement et la fidélisation. Néanmoins, 91% des employés souhaitent « un salaire juste pour tous, y compris les cadres supérieurs », ainsi que des « stratégies de développement des compétences mises en place conjointement avec les syndicats ». Et ce que souhaitent *la plupart* des employés (51%) est ce dernier point, qui va au-delà de la simple rétribution financière. L'une ou l'autre de ces pratiques sont rapportées dans 50% des cas, ce qui est intéressant, étant donné la publicité entourant le paiement de primes aux managers non performants sur le plan financier. Si la fidélisation des collaborateurs est une des priorités de l'entreprise, cela ne se voit pas, et les jeunes talents semblent plus attentifs.
- 9 RSE = relations publiques (et rien d'autre) ?** Apparemment non. 34% des employés pensent que leur entreprise s'investit avant tout dans la démarche de RSE parce qu'elle a des valeurs et des principes auxquels elle est sincèrement attachée.

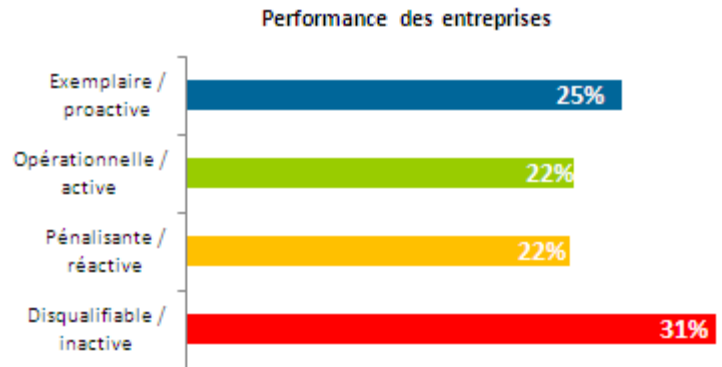


Les conclusions en bref

Personnes, Planète, Bénéfices – 4* niveaux de performance des entreprises

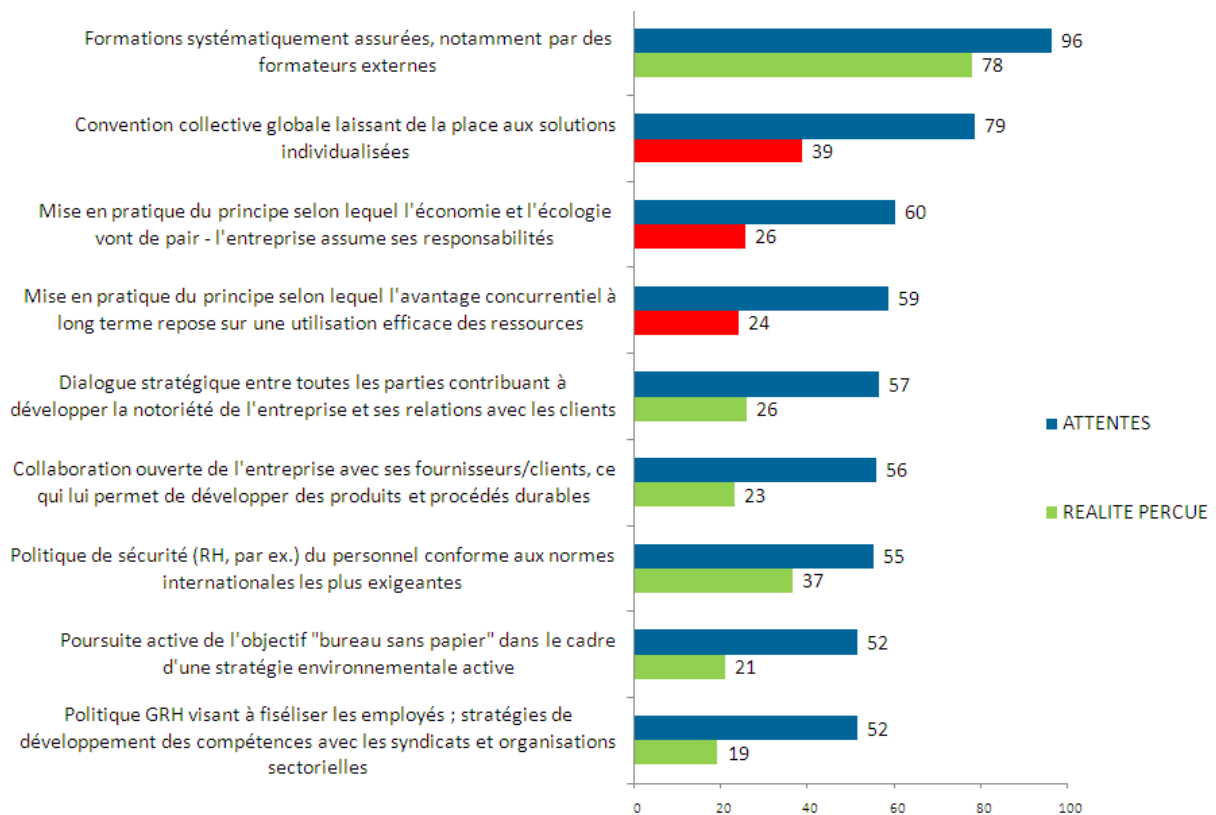
Notre étude a examiné les souhaits et les expériences des salariés quant aux pratiques de RSE dans 16 domaines relatifs à la planète, aux bénéfiques et aux personnes. Un classement a été établi sur quatre niveaux, à l'aide de la classification suivante et avec les résultats suivants :

- 4 Exemple / proactive - responsabilité *sociétale* d'entreprise
- 3 Opérationnelle / active - responsabilité *sociale* d'entreprise
- 2 Pénalisante / réactive - "autoresponsabilité" d'entreprise
- 1 Disqualifiable / inactive - *sensibilité sociale* d'entreprise



Les 9 pratiques les plus recherchées – et les écarts

Ces pratiques ont été mentionnées par plus de 50% des employés et tous ont indiqué des manques. Pour trois d'entre elles (en rouge), les écarts sont parmi les plus significatifs de l'étude. (Remarque : pour la politique de sécurité et le bureau sans papier, les employés recherchaient une pratique « de niveau 3 »). Le double message de « pratique la plus recherchée » et « performances les moins satisfaisantes » peut aider les organisations à faire le point.



Les conclusions plus en détail, par domaine

Personnes

Emploi, recrutement et fidélisation

Questions relatives aux « ressources humaines » – formation et développement, conditions de travail, opportunités de carrière et négociation collective.

Dans l'ensemble, 39% des entreprises sont exemplaires lorsqu'il s'agit des conditions des RH en interne (meilleures performances dans tout le spectre RSE). D'un autre côté, 24% sont largement inactives.

Les entreprises ont les meilleurs résultats en « formation et développement » et 80% des salariés considèrent leur employeur exemplaire. Les trois autres catégories sont beaucoup moins bien classées.

Le plus gros manque se situe au niveau de la « négociation collective ». Près de 80% souhaitent une « convention collective globale laissant de la place aux solutions individualisées »; moins de 40% en bénéficient.

Et malgré la publicité faite aux chaînes d'approvisionnement peu scrupuleuses, 14% continuent de s'approvisionner uniquement en fonction du prix et de l'utilité des produits, sans tenir compte des conditions de travail et 23% n'ont aucune politique officielle de lutte contre la corruption.

Engagement extérieur

Conditions de travail, bénévolat des employés, corruption et philanthropie.

Sur l'ensemble, 39% des entreprises sont disqualifiables en ce qui concerne la main d'œuvre extérieure. Seules 17% sont exemplaires.

Les employés étaient relativement unanimes au sujet des bonnes pratiques en RH (cf. ci-dessus). Ils le sont moins en ce qui concerne les questions sociales externes. Ce n'est que pour les « conditions de travail dans la chaîne de valeur » et, dans une moindre mesure, la « philanthropie », qu'ils recherchent clairement l'exemplarité.

Concernant les pratiques « exemplaires » ou « de niveau 4 », les employés sont surtout insatisfaits des « conditions de travail dans la chaîne de valeur ». 47% souhaitent que leur entreprise possède son propre code de conduite, créant des codes et des normes à l'échelle mondiale / du secteur. Seules 23% des entreprises y parviennent.

Planète

Écologie, économies d'eau et d'énergie, consommation de papier et élimination des déchets. Seuls 21% des salariés estiment que leur entreprise est exemplaire et 27% la jugent disqualifiable.

Les questions environnementales sont clairement celles pour lesquelles les salariés jugent leur organisation la moins active. Et pourtant, un nombre conséquent souhaite des résultats. La plupart pensent que leur organisation doit faire au minimum ce qu'elle fait à l'heure actuelle, ou davantage.

Concernant les pratiques « exemplaires » ou « de niveau 4 », l'écart le plus important entre les comportements actuels et ceux attendus réside dans la manière dont l'entreprise met en pratique le principe selon lequel l'économie et l'écologie vont de pair et assume ses responsabilités. 60% des employés le souhaitent, seuls 26% le constatent.

80% souhaitent que leur entreprise prenne des mesures pour économiser l'énergie et réduire les gaz à effet de serre, et mette en œuvre des solutions technologiques ou, dans l'idéal, collabore avec des ONG. C'est le cas pour seulement 34% des personnes interrogées.

Bénéfices

Fidélisation des employés, innovation, réputation, utilisation efficace des ressources.

23% des entreprises sont exemplaires en ce qui concerne la réalisation de bénéfices. 32% sont jugées disqualifiables.

Concernant les pratiques « exemplaires » ou « de niveau 4 », l'écart le plus important réside dans la façon dont l'entreprise met en pratique le principe selon lequel « l'avantage concurrentiel à long terme repose sur une utilisation efficace des ressources ». 59% des employés le souhaitent, seuls 24% le constatent.

80% des salariés pensent que les innovations dans leur entreprise devraient au moins faciliter la réduction des déchets et le recyclage ou, dans l'idéal, collaborer avec les fournisseurs et les clients pour permettre des innovations durables. Seules 38% des entreprises bénéficient de l'une de ces pratiques. Néanmoins, 91% souhaitent « un salaire juste pour tous, y compris les cadres supérieurs », ainsi que des « stratégies de



développement des compétences mises en place conjointement avec les syndicats ». L'une ou l'autre des ces politiques sont rapportées dans 49% des cas. Et ce dernier point est ce que souhaitent la majorité des employés (51%), au-delà du simple aspect financier. Si la fidélisation des employés est une des priorités de l'entreprise, cela ne se voit pas, et les jeunes talents sont plus attentifs.

Création de liens de RSE

Liens entre la politique RSE, la fidélisation des talents et le recrutement : Selon cette étude, bien que la RSE ne joue qu'un rôle mineur dans le recrutement et la fidélisation, les collaborateurs reconnaissent que les activités de RSE de leur entreprise sont importantes pour les clients et les parties prenantes et qu'eux mêmes participent à la promotion de cette image positive.

Conscience, information, motivation : Les gens connaissent la politique RSE dans les grandes lignes, pas les détails ni son origine. La direction et les communications externes sont les principaux vecteurs. En deçà, le bouche à oreille fonctionne mal et les managers sont relativement inactifs.

Raisons de s'investir : Selon 34% des salariés, la principale raison de s'investir dans une démarche RSE repose sur « des valeurs et des principes auxquels l'entreprise est sincèrement attachée », suivie par « le respect des contraintes légale ». Si les salariés mettaient au point la stratégie RSE, ils placeraient « les conditions de travail » en priorité.

Encore plus de détails ...

- ➔ **La RSE, une préoccupation des jeunes ?** Les salariés ayant le moins d'expérience sont les moins satisfaits des performances de leur entreprise.
- ➔ **Les grandes entreprises n'ont-elles qu'à s'y mettre ?** Concernant les Personnes et la Planète, les employés des plus grandes entreprises ont les plus grandes attentes. Toutefois, en général, le degré de satisfaction des employés vis-à-vis des performances de leur entreprise n'est pas lié à sa taille.
- ➔ **Veillez faire comme moi.** Les employés ayant des pratiques de RSP sont plus attentifs et attendent plus de leur employeur.
- ➔ **Citoyenneté d'entreprise – on aperçoit la lumière ?** Le fait de contribuer à la RSE augmente le degré de conscience et de satisfaction des salariés vis-à-vis des pratiques de l'entreprise.
- ➔ **Plus j'en sais, mieux c'est.** Être *informé* des pratiques de RSE permet également d'augmenter le degré de satisfaction des collaborateurs.
- ➔ **RSE – sur quelle planète êtes-vous ?** Le degré de satisfaction des salariés vis-à-vis des pratiques de RSE de leur entreprise diffère de façon significative selon les régions, notamment pour les questions relatives à la Planète.
- ➔ **Les fabricants permettent une meilleure RSE.** Les fabricants sont mieux perçus par leurs employés en ce qui concerne les performances de RSE que dans d'autres secteurs, et les employés sont aussi plus exigeants.



Principales conclusions, recommandations pour le management

Aider les personnes à participer. Vos collaborateurs ont des activités de RSP (responsabilité sociétale personnelle). Leur permettez-vous d'appliquer facilement ces pratiques au travail, par exemple en les encourageant de manière régulière et visible à économiser l'énergie en éteignant la lumière et les ordinateurs ? Ou en consommant des produits alimentaires issus du commerce équitable, ou en recyclant le papier ? Donnez-vous à vos salariés la possibilité de trier leurs déchets au bureau ? (« L'utilisation efficace des ressources » est problématique dans la pratique des employeurs et de nombreuses mesures ont des avantages autant économiques que moraux). Ensuite, comment impliquez-vous vos salariés pour définir une politique ? Quels dispositifs de contrôle et de récompense sont mis en place ?

Ces « détails » peuvent faire que le lieu de travail, obstacle à la RSP, se transforme en une aide naturelle et motivante. Le fait de soutenir la RSP des salariés permet également de créer une *citoyenneté d'entreprise*, en les rendant plus attentifs à d'autres opportunités de contribuer au bien-être sur le lieu de travail. D'après l'étude⁷, cela améliore les performances des collaborateurs dans d'autres domaines importants, ce qui bénéficie à l'entreprise.

Contrôlez vos performances RSE et passez à l'action. Vos salariés sont potentiellement très insatisfaits. Deux hypothèses :

Ils ne savent pas ce que vous faites. Si des mesures sont en place, que savent vos employés ? Rappelez-vous que plus ils seront tenus au courant, plus ils seront satisfaits.

- ➔ **Donc, renseignez-vous sur ce que savent et pensent vos** collaborateurs. L'étude des degrés de conscience et de satisfaction donne un point de départ clair. Le partage transparent des résultats, positifs et négatifs, est une excellente manière d'établir des relations de confiance.
- ➔ **Élaborer le dispositif.** On n'utilise pas assez le récit. C'est pourtant un puissant mécanisme pour animer des concepts abstraits, permettant à chacun de s'identifier avec les messages et de mettre en marche le bouche à oreille. Il faut faire attention non seulement aux communications *externes* relatives à la RSE mais aussi aux communications *internes*.
- ➔ **Activer le réseau interne, à tous les niveaux.** Les informations des salariés proviennent de leurs supérieurs. Les cadres hiérarchiques jouent-ils leur rôle dans l'ancrage de la RSE ? De solides indices laissent penser que les salariés ont davantage à cœur les relations avec leur *manager*, qu'avec l'entreprise en général.

Ils savent ce que vous ne faites pas. Que pourrait-on faire de plus et comment ?

- ➔ **Consultez notre rapport complet pour avoir des indications précises.** Plutôt que de donner de vaines directives, cette étude fournit aux partisans de la RSE une liste concrète d'indicateurs pour les pratiques associées à chaque niveau de performance. Notre invitation à définir votre niveau fixe les objectifs de changement.
- ➔ **Débuter par la dimension Personnes.** « Charité bien ordonnée commence par soi-même ». Il en va de même pour la RSE. Si vous n'avez pas de politique RSE, étudiez les opportunités au niveau de la dimension interne Personnes (emploi, recrutement et fidélisation) et utilisez-les comme tremplin pour une expansion rapide vers les autres dimensions.
- ➔ **Enfin, vérifiez votre filtre ! La RSE a besoin de vous !** Si votre entreprise pense qu'elle n'est pas concernée par la RSE, parce qu'elle ne fait pas partie du « bon secteur » (entreprise de services, par ex.) ou qu'il s'agit d'une PME, réfléchissez-y une seconde fois.

Pour découvrir les niveaux de pratique spécifiques dans 16 domaines relatifs aux Personnes, à la Planète et aux Bénéfices, veuillez consulter le [rapport complet](#). Pour plus d'informations sur la différence entre inactif / réactif / actif / proactif, consultez le livre de R. van Tulder et A. van der Zwart (2006) « International Business-Society Management: linking corporate responsibility and globalization », Routledge, Londres. Pour plus d'informations sur le concept des 4 niveaux, consultez l'Évaluation 4LS de Krauthammer Observatory 2008 (www.krauthammer.com), et « Quel manager êtes-vous ? », D.Eppling, L.Magnien, Editions d'Organisation (2005).



Sources

- 1 Understanding and developing strategic corporate social responsibility, Peter A. Heslin, Jenna D. Ochoa, © 2008 Elsevier Inc.
- 2 World food, beverages and tobacco outlook © 2008, Economist Intelligence Unit
- 3 Strategic corporate social responsibility as global brand insurance, William B. Werther, Jr., and David Chandler © 2008 Elsevier Inc.
- 4 Corporate Social Responsibility: a necessity not a choice. International Business Report © 2008 Grant Thornton
- 5 Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis, Marc Orlitzky, Frank L. Schmidt, Sara L. Rynes © 2005 SAGE Publications
- 6 Corporate social performance, corporate financial performance, and organisation size: A meta-analysis, Wu, M.L. © 2006 Journal of American Academy of Business
- 7 Business Psychology and Organisational Behaviour, Eugene McKenna, ©2006, Psychology Press,

À propos des auteurs

Krauthammer, société de conseils et de formation, soutient les atouts compétitifs de ses clients par la mise en place de comportements et d'influences exemplaires, le comportement étant défini comme « activité observable ». Son objectif est de faire ressortir le meilleur de ses collaborateurs, ainsi que des directeurs, managers, représentants commerciaux et négociateurs de ses clients, et même de tous les partenaires. Krauthammer a été fondée en 1971 et emploie aujourd'hui 160 conseillers, qui travaillent depuis 24 agences implantées en Europe, en Asie-Pacifique, aux États-Unis et en Amérique du Sud. Elle intervient dans plus de 51 pays en 15 langues pour un portefeuille de clients allant de petites entreprises ambitieuses à certaines multinationales parmi les plus importantes d'Europe. Steffi Gande, responsable des recherches chez Krauthammer, a dirigé le projet de recherche et rédigé les commentaires.

Dr. Fabienne Fortanier est Maître de conférences – University of Amsterdam Business School (ABS). Elle s'intéresse plus particulièrement aux stratégies d'internationalisation des entreprises multinationales et les conséquences de leurs investissements dans les pays d'accueil au niveau de la croissance économique et du développement durable Email: F.N.Fortanier@uva.nl

Professor Rob van Tulder est professeur - International Business-Society Management, Erasmus University Rotterdam/Rotterdam School of Management. Il est spécialisé dans les activités européennes, les multinationales, les industries de haute technologie, la responsabilité sociétale, l'industrie automobile mondiale, les problématiques de standardisation, des stratégies de réseau, de certains pays industriels (les États-providence) et la politique de l'Union européenne. Email rtulder@rsm.nl

Pour aller plus loin

- ➔ Pour rejoindre le Vision Research Group et participer à des enquêtes, pour vous abonner (gratuitement) à nos résultats de recherche publiés trois fois par an ou, si vous figurez déjà sur nos listes d'adresses, pour modifier vos coordonnées
- ➔ Plus de détails ? Intéressé par la réalisation d'une enquête interne ? Contactez Steffi Gande 00 32 2359 97 33, Steffi_Gande@krauthammer.com
- ➔ Pour plus d'informations sur la société : www.krauthammer.com



Krauthammer

Belgique/België (+32)	(0)2 359 96 90	Magyarország (+36)	1 349 2717
Beijing (+86)	10 6508 1935/36	Nederland (+31)	(0) 71 364 33 44
Česka republika (+420)	296 508 470-1	Polska (+48)	(0) 22 631 60 55
Deutschland (+49)	(0) 40 68 94 920	Slovensko (+421)	(0) 2 20902415
España (+34)	Madrid: 91 372 99 75 Barcelona : 93 301 15 53	Suisse/Schweiz (+41)	Genève: (0) 22 999 08 50 Zürich: (0) 43 255 30 60
France (+33)	Paris : (0)1 44 69 60 00 Aix: (0)4 42 52 80 40 Lille: (0)3 20 13 04 00 Lyon: (0)4 72 91 21 30 Nantes: (0)2 40 48 98 98 Strasbourg: (0)3 88 61 60 61	Sverige (+46)	(0)8 545 03 840
Hong Kong (+852)	2521 2839	United Kingdom (+44)	(0) 208 770 7200
Italia (+39)	02 49 81 499	USA (+1)	404 812 0052

Krauthammer Services NV
Greensquare
5C Lambroekstraat
1831 Diegem
Belgium
Tel 00 32 2 359 97 33

www.krauthammer.com



krauthammer