



HAL
open science

L'analyse des convergences et divergences entre la transformation numérique et la RSE

Nicolas Martins

► **To cite this version:**

Nicolas Martins. L'analyse des convergences et divergences entre la transformation numérique et la RSE. Gestion et management. 2021. dumas-03649616

HAL Id: dumas-03649616

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03649616>

Submitted on 22 Apr 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Université Paris-Est Marne-la-Vallée

Année universitaire 2020-2021

Institut Francilien d'Ingénierie des Services

**Département Management de l'Innovation et Ingénierie
des services**

Domaine : Orange, USC

Grade : Master

Mention :

Pour le Master Management,
Innovation de Services et
Technologies de
l'Information et de la
Communication (MITIC)

Mémoire universitaire et professionnel

Année : M2

Par

Nicolas MARTINS

L'analyse des convergences et divergences entre la
transformation numérique et la RSE

**La transformation numérique impacte-t-elle la responsabilité
sociétale et environnementale d'une organisation ?**

Organisation d'accueil : Orange, 42 avenue
Philippe Auguste, 75011, Paris
Nom du tuteur de la structure d'accueil :
Isabelle Caruhel



Les remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon entreprise d'accueil depuis 5 ans qui est Orange, dans laquelle j'ai effectué la totalité de mon parcours d'alternance. Ces années d'expérience m'ont fait grandir et j'ai pu y apprendre beaucoup de choses et y faire des rencontres inoubliables.

Je remercie l'équipe « Team expérience digitale » dont je fais partie depuis bientôt 2 ans pour la bienveillance, tous les projets accomplis et pour la confiance qui m'a été accordée.

Merci à l'IFIS pour ces trois dernières années d'apprentissage et d'accompagnement dans nos projets et l'évolution de mes compétences.

Je tiens plus spécialement à remercier Madame Henni qui est ingénieure pédagogique et professionnalisation au sein des formations MIS, pour son accompagnement, son écoute et ses conseils durant les trois dernières années mais aussi Isabelle Caruhel qui est ma tutrice, pour ses précieux conseils, son accompagnement et son optimisme qui m'ont permis de toujours persévérer dans les différents projets abordés.

Table des matières

Les remerciements	3
Introduction.....	6
1) La transformation numérique peut-elle servir d'accélérateur pour la RSE ?.....	8
1.1) L'innovation technologique est porteuse de solutions pour l'environnement.....	8
1.2) Le numérique est le support principal de sensibilisation au RSE	11
1.3) Le numérique au service du bien-être des salariés.....	17
2) L'usage du numérique et de la RSE, nouveau modèle de croissance ?.....	22
2.1) La valeur immatérielle d'une organisation est d'une importance capitale	22
2.2) L'ajout d'une nouvelle composante RSE pour être au plus près des besoins des parties prenantes.....	24
2.3) La RSE encourage l'esprit d'innovation.....	27
3) L'expérience de la transformation numérique permet-elle d'anticiper les changements liés à la RSE ?	30
3.1) Le comportement humain face au changement.....	30
3.2) La nécessité de faire évoluer les mentalités et l'environnement de travail	35
3.3) Des changements nécessitants, une adaptation managériale et organisationnelle	38
Conclusion	42
Bibliographie	44
Webographie.....	46
Liste des annexes	49
Présentation des missions M2 et des parties prenantes :.....	50
Annexe 2 : Entretien de Gilles Baylot.....	52
Annexe 3 : Entretien avec Caroline Martin	54
Résumé.....	56

Introduction

Jean-Marc Lazard, CEO d'Opendatasoft explique « L'ère du « greenwashing » est révolue. Le discours marketing sans fondements concrets ne passe plus. Afin de rester attractives, les marques ont besoin de démontrer qu'elles se donnent les moyens de réduire leurs empreintes négatives et de mettre en place des initiatives positives. » d'après opendatasoft (2020).

La RSE est devenue un sujet incontournable pour les organisations, de par l'urgence climatique, mais aussi la société qui est davantage sensible aux problématiques sociétales et environnementales, cela influence leurs consommations qui sont plus éthiques et responsables. Afin de rester compétitives, les organisations ont l'obligation d'intégrer la RSE dans leur stratégie.

La transformation numérique est essentielle depuis plusieurs années pour les organisations afin d'être compétitives, elle crée beaucoup de valeur, cependant, elle a des impacts sociaux, sociétaux et environnementaux parfois néfastes.

Comment intégrer la RSE aux projets numériques ? Les impacts négatifs de la numérisation sont constamment relevés plusieurs années après, comment les anticiper ? La population est aujourd'hui habituée à avoir le choix entre différents produits, à avoir un service rapide grâce au numérique, comment rester concurrentiel en intégrant la RSE ? La transformation numérique a nécessité de nombreux changements de méthodes de travail avec un besoin en accompagnement et formation très fort, en sera-t-il de même pour la RSE ? Finalement, pouvons-nous nous inspirer des solutions mises en place pour accompagner la transformation numérique au sujet de l'accompagnement de la transformation RSE ?

La transformation numérique est l'intégration des technologies numériques dans les entreprises, cette transformation représente un changement dans les processus qui se numérise, la culture d'entreprise qui a évolué afin d'accepter les différents changements et être plus agile, mais aussi une création de valeur grâce aux possibilités importantes que peut apporter le numérique.

La Responsabilité sociétale des Entreprises se résume par l'objectif d'avoir un impact positif sur la société et l'environnement tout en étant performant économiquement.

Selon un rapport « Malgré des attributs communs liés à l'éthique, à la temporalité ou encore aux enjeux démocratiques et bien que la transformation numérique et les enjeux de durabilité soient deux enjeux actuels majeurs, ce sont deux mondes qui s'ignorent encore. » (Laville et al., 2020)

Le thème de la transformation numérique est connu par les collaborateurs, le thème de la RSE commence à l'être, en revanche, la liaison des deux thèmes paraît encore assez floue au sein des entreprises. Ils ont de nombreux attributs communs de par les enjeux qu'ils représentent, mais aussi de nombreuses contradictions et c'est pour cela qu'il y a une difficulté de compréhension concernant la complémentarité de ces deux thèmes.

Le digital peut même représenter un réel accélérateur pour la RSE, de nombreux outils ont été créés dans les organisations notamment pour permettre aux salariés d'être formés sur la RSE, de conserver un contact social entre les collaborateurs, des baromètres sociaux digitaux, mais l'engagement des entreprises reste encore trop faible malgré la progression.

J'ai mis en place des entretiens au sein de mon entreprise afin de mieux comprendre la perception des collaborateurs concernant le numérique et la RSE, une documentation ciblée sur les divergences et convergence de la transformation numérique et RSE ainsi que mon observation en tant que chargé de transformation digitale et mon implication dans les projets RSE de mon organisation afin de répondre à la question suivante : la transformation numérique impacte-t-elle la responsabilité sociétale et environnementale d'une organisation ?

Afin de traiter le sujet, j'évoquerai l'importance de la transformation numérique pour la RSE en la représentant comme un réel accélérateur de la RSE. Ensuite, je parlerai de la combinaison de la transformation numérique et de la RSE qui est un modèle de croissance à suivre pour les entreprises afin de créer de la valeur et pour finir cela fait plusieurs années que la transformation numérique a été le sujet de nombreuses recherches avec des pistes de solutions intéressantes qui dans une certaine mesure pourraient être appliquées à la RSE.

1) La transformation numérique peut-elle servir d'accélérateur pour la RSE ?

1.1) L'innovation technologique est porteuse de solutions pour l'environnement

L'usage des technologies dans un projet est devenu indispensable, tout simplement, car l'utilisation de ces technologies est devenue courante que ça soit en entreprise de par l'évolution des outils de travail, mais aussi hors de nos horaires de travail avec l'utilisation d'un smartphone et même des objets connectés, « 95,7% des ménages français possèdent un téléphone » et « 85,6% des ménages français dispose d'une connexion internet en 2019 » d'après Vie publique.fr (2020)

Cependant cette hausse de la consommation des technologies, crée une hausse excessive de la production qui engendre de la pollution.

Le numérique peut, tout de même, être au service de l'environnement dans les entreprises, auparavant la totalité des documents étaient imprimés et stockés dans les locaux, cependant, depuis plusieurs années il existe la gestion électronique des documents, autrement dit la GED¹. C'est un outil qui permet de dématérialiser des documents, de les stocker mais aussi de les diffuser.

La dématérialisation c'est « la réduction du débit total de matières et de l'énergie de tout produit et service, et donc la limitation de son impact sur l'environnement » d'après la définition du PNUE (Boucher, 2020). Le but étant de réduire son impact environnemental, cela réduit la production de déchets, car un petit pourcentage du papier est recyclé, l'état a pour objectif de dématérialiser l'ensemble des tâches administratives dans le service public. La dématérialisation devient indispensable pour l'impact sur l'environnement d'une entreprise, mais aussi pour sa performance, car elle facilite l'ensemble des processus autour de ses documents, la diffusion est plus rapide, le stockage est simplifié, car grâce à des mots clés, nous pouvons retrouver un document plus rapidement.

Cependant, la mise en place d'un outil de GED n'est pas si simple, car les futurs utilisateurs de cet outil n'y sont pas habitués, il y a un changement dans les habitudes des

¹ Gestion électronique des documents

salariés qui devront utiliser à présent un outil numérique. L'accompagnement au changement est primordial, rapidement un salarié peut avoir différentes réactions à cette arrivée, de l'énervernement, de la résistance, voir une mise en retrait. Dans un projet de transformation numérique axé sur un impact positif sur l'environnement, il est important qu'il soit aussi positif d'un point de vue humain.

En plus de la dématérialisation, le numérique est aussi utilisé dans l'optimisation énergétique. De nombreux objets connectés ont été développés pour cela, nous avons par exemple les lumières connectées qui nous donnent la possibilité de les activer et les désactiver à distance, de définir un temps d'arrêt des lumières pour une certaine heure afin d'éviter que ces lumières restent connectées dans les locaux d'une entreprise, il est aussi possible de définir le pourcentage d'éclairage souhaité, si nous sommes dans une pièce avec un bon éclairage naturel, il n'est pas forcément nécessaire d'avoir un éclairage à 100%. Il existe les mêmes possibilités de contrôle pour les différents systèmes de chauffage présents dans les locaux d'une entreprise, avec un système de contrôle à distance.

En complément, l'usage de ces technologies permet à une entreprise de générer des données, l'analyse de ces données permettra de mieux appréhender les besoins énergétiques des locaux, mais aussi d'anticiper quelques problèmes techniques, comme la panne d'un appareil. Selon une revue « Des experts de la firme Texas A&M ont montré, dans une vingtaine de bâtiments texans, qu'une telle approche favorise une réduction de 25% de la consommation énergétique avec un retour sur investissement de 18 mois [...] » (Faucheu et al., 2001). L'innovation technologique permet de réelles prouesses énergétiques, ce qui représente un investissement pour une organisation, mais finalement le bilan sera positif, c'est pour cela qu'aujourd'hui même des villes et des pays utilisent ou ont pour projet d'utiliser la modélisation des informations du bâtiment autrement dit le BIM².

Certaines entreprises se sont lancées dans des projets de grande envergure d'un point de vue technologique tout en intégrant la RSE. Nous avons l'exemple de l'entreprise « Alliansys » qui avait pour objectif de créer une industrie du futur tout en ayant une politique RSE.

² Maquette numérique intelligente comprenant des données récoltées par les infrastructures

Concernant l'environnement, la première solution mise en avant est la gestion des déchets, auparavant certaines matières premières n'étaient pas valorisées et étaient jetées directement à la poubelle, comme des métaux rares. Il y a aussi la récolte des cartons qui n'était plus utilisée par leurs clients afin de les réutiliser. La prise en compte de tous les déchets et de leur capacité à être réutilisés, résulte d'une réflexion permettant de mettre en place des processus avec pour objectif de réutiliser ces mêmes déchets et donc de faire des économies, Eric Burnotte, PDG chez Alliansys met en avant cet argument, « L'an dernier, le recyclage de ces produits nous a permis d'économiser plusieurs dizaines de milliers d'euros » (de Nonancourt & Burnotte, 2017, paragr. 34).

La mise en place d'un système de gestion des déchets peut être très chronophage de par les tâches administratives qui sont à effectuer, c'est pour cela qu'il existe aujourd'hui des logiciels comme Tennaxia déchet, GESBAC, Ypresia. Ces logiciels permettent de faciliter l'ensemble du processus grâce à une plateforme tout en respectant la réglementation concernant la gestion des déchets ce qui représente un poids en moins pour les entreprises.

En plus de sa gestion des déchets, Allyansys avait pour objectif de réutiliser l'énergie, dans leur cas nous parlons notamment de la chaleur émise par des fours. Le but étant toujours de « réutiliser » que ça soit les déchets comme vu plus tôt, mais aussi l'énergie, cela nécessite bien évidemment un changement de matériel, donc un investissement, mais la réutilisation est rentable et positive pour la performance RSE d'une entreprise, qui plus est, d'une importance primordiale pour son image auprès de ses clients et des fournisseurs. Michel de Nonancourt indique même que « nous nous abstenons de démarcher des clients au-delà d'un rayon de 300 kilomètres, à la fois parce que cela permet de réduire les dépenses d'énergie et parce que, tôt ou tard, les surcoûts engendrés conduiraient probablement ces clients à s'adresser ailleurs » (de Nonancourt & Burnotte, 2017, paragr. 35).

En analysant son environnement, il est possible de trouver des solutions, à Grenoble il existe un data center nommé le « Green Data Center d'Eolas » qui utilise l'eau d'un lac afin de réduire la chaleur de leur data center alors que dans la majorité des cas, des climatiseurs de taille importante émettant des gaz à effets de serre sont utilisés, ce qui leur permet de consommer trois fois moins d'énergie qu'avec une méthode classique de refroidissement des serveurs. Dans certains cas, il est même possible de rediriger la chaleur produite vers un autre espace nécessitant de la chaleur, nous avons l'exemple de la piscine de la Butte-aux-Gaillies

présent dans la ville de Paris qui chauffe l'eau de ces piscines grâce à un data center présent dans le sous-sol, cela représente un double avantage, d'une part les piscines n'ont pas besoin d'un système de chauffage classique et la data center n'a pas besoin de refroidir ces machines, car toute la chaleur est envoyée vers les piscines.

Comme nous avons pu le voir, les nouvelles technologies sont sources de solutions pour l'environnement notamment grâce à l'internet des objets et l'analyse des données générée par ces objets connectés, les entreprises peuvent limiter leurs impacts en analysant leur environnement et mettre en place des processus circulaires afin de réutiliser leurs matières premières ou bien leurs énergies, comme avec l'exemple des data center il est possible de ne pas utiliser des technologies polluantes grâce à un usage intelligent de l'énergie, au lieu de supprimer la chaleur, il faut l'utiliser. Afin d'avoir un maximum de solutions comme celles que nous avons pu voir, mais aussi de simplifier l'intégration de ces solutions il est important de sensibiliser à la RSE et nous allons voir que le digital est le support principal de cette sensibilisation.

1.2) Le numérique est le support principal de sensibilisation au RSE

La sensibilisation au RSE est nécessaire sur différents aspects, il est tout d'abord important de former les collaborateurs internes, car ce sont ces mêmes personnes qui vont développer des projets et cette sensibilisation permettra d'intégrer plus simplement l'aspect RSE à ce projet. De plus ce sont ces mêmes personnes qui peuvent être en contact direct avec les clients, cela permettra donc de partager ce message aux clients ce qui, d'après moi, ajoute de l'importance à l'image d'une entreprise qui se veut RSE, les clients ont été habitués au greenwashing à cause de nombreuses communications qui ont été faites sans preuve à l'appui sur les actions des entreprises ce qui fait qu'aujourd'hui, les consommateurs sont méfiants, car quand une entreprise communique ou met en place une action, ils essaient de comprendre ce qui se cache derrière, l'objectif est donc de gagner la confiance de la société.

De par mon expérience professionnelle, j'ai remarqué que l'utilisation du numérique était le support principal de sensibilisation à la RSE et que le digital était même le principal support de communication est qu'il permettait une variété d'actions. Il existe par exemple des e-learning, des tests pour mesurer le niveau de connaissances des collaborateurs, l'usage du

réseau social interne afin de partager différentes informations comme, comment recycler tels matériaux, comment réduire son empreinte numérique, la sécurité des données.

Afin de sensibiliser, il faut qu'une organisation ait la confiance de la totalité de ses parties prenantes afin que le message de sensibilisation soit légitime, imaginons qu'une entreprise ne soit pas du tout transparente concernant ces actions malgré une communication axée RSE poussée, le message n'aura aucune valeur et ce n'est pas l'effet escompté.

La communication d'une entreprise est liée à ses valeurs perçues par la société, il se trouve que Aron et Chtourou (2014) mettent en avant deux valeurs qui sont l'altruisme et la réussite et l'importance de l'équilibre entre ces deux valeurs pour les entreprises ce qui influencera positivement leurs communications RSE.

D'après le site internet Larousse, la définition de l'altruisme est « Souci désintéressé du bien d'autrui » (Larousse, s. d.), si on allie cette définition à des organisations, cela correspond à des associations, une association n'a pas de but lucratif, cet altruisme permet d'avoir de l'engagement lorsqu'il y a une communication et celle-ci a donc de l'impact. Pour exemple, si l'organisation Greenpeace communique, leurs 3,8 millions d'abonnés ne vont pas se poser la question concernant la légitimité du message. L'altruisme et les actions que représentent ces valeurs sont évidemment en accord avec la RSE, mais cela ne suffit pas, car l'altruisme de par sa définition n'est pas compatible avec une rentabilité économique.

La deuxième valeur est la réussite, elle signifie le succès, cette valeur « Quant à la valeur « réussite », du fait qu'elle a une influence directe sur la communication, elle peut l'amener à embellir la réalité comportementale de l'entreprise et l'entraîner dans la spirale du « Greenwashing » » (Aron & Chtourou, 2014, paragr. 40). Cette réussite permet de gagner en légitimité sur l'accomplissement des futurs projets mis en place, mais la confiance accordée à une entreprise de par son succès économique n'est aujourd'hui plus suffisante pour s'assurer un succès RSE et le public s'en rend compte à cause d'un manque de transparence trop fréquent.

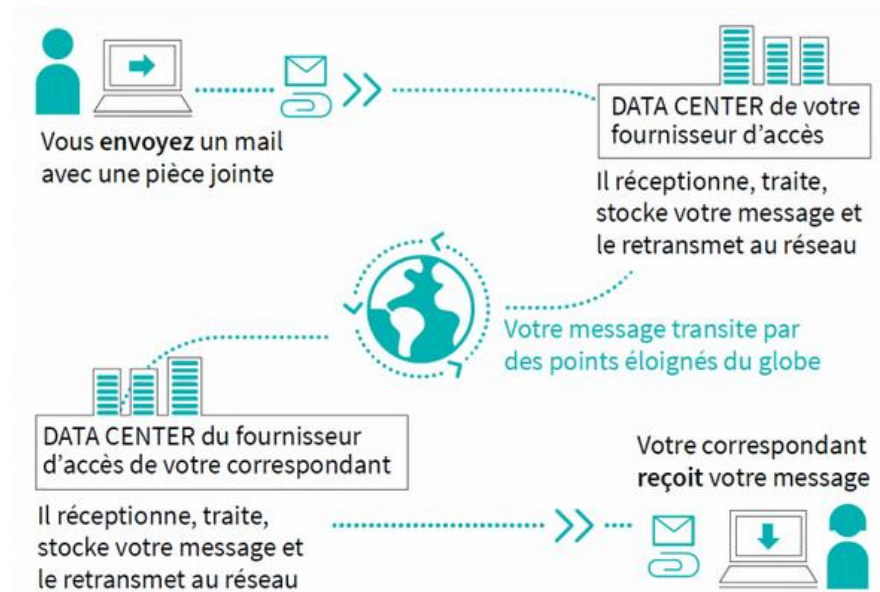
Le but étant d'assurer un équilibre entre les deux valeurs, évidemment l'aspect altruiste est différent des associations, c'est pour cela que le message est perçu différemment, car l'enjeu d'une stratégie RSE pour une entreprise sera surtout économique. Les valeurs sont

avant tout insufflées par les dirigeants et les fonctions managériales, il est donc important pour les fonctions dirigeantes de réfléchir aux valeurs qu'elles partagent et quels ajustements sont nécessaires.

Dans son entretien Gilles Baylot (annexe 2), Responsable innovation des salariés et correspondant environnement chez Orange suite à la question suivante : « Ressentez-vous une réelle implication des collaborateurs sur le sujet ? » il souligne que « Les salariés ne sont pas impliqués sur le sujet de la RSE concernant leur métier, en revanche je suis surpris des engagements personnels pris par les salariés par rapport à leurs lieux de travail notamment une collaboratrice qui récupère les déchets de son étage afin de les ramener chez elle et effectuer un tri ». J'ai été forcément très étonné par cette réponse, il est vrai que nous sommes de plus en plus sensibles aux enjeux environnementaux, sociétaux et sociaux en dehors du cadre de travail, mais dans le cadre de notre métier il est vrai qu'aujourd'hui cette question se pose rarement.

D'après ma réflexion je pense qu'en tant que citoyens nous sommes conscients qu'il est nécessaire de faire des actions, comme le tri-sélectif, en revanche il est difficile de savoir ce qu'il est possible de faire dans nos métiers, en plus de cela, un grand nombre de projets en interne sont développés incluant une perspective RSE, mais ce n'est pas forcément mis en avant. Afin que les salariés puissent être davantage sensibilisés, il faudrait clairement communiquer à chaque niveau en interne sur l'aspect RSE de chaque projet comprenant la mesure de l'impact positif des actions menées ce qui amènera une réflexion et de nouvelles idées dans les équipes.

Maîtriser son usage numérique au travail peut-être un début de sensibilisation, tout comme le tri-sélectif, cela nécessite des petits efforts et ainsi amener à d'autres actions plus importantes comme le tri des mails. Afin de mieux comprendre son impact, voici un schéma représentant tout le chemin parcouru d'un mail :



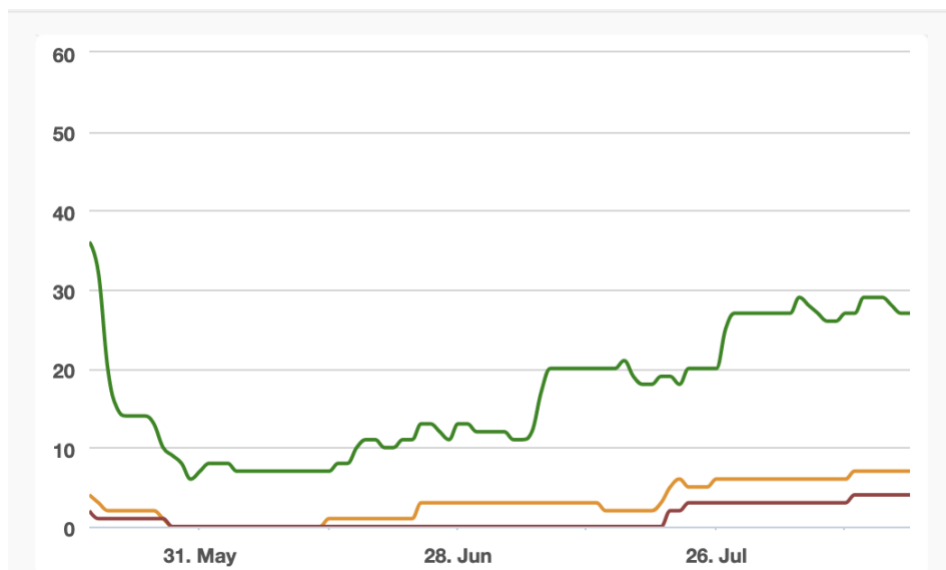
Source : <https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/guide-pratique-face-cachee-numerique.pdf>

D'après le site internet lci.fr, « Envoyer un simple mail équivaut donc à laisser une ampoule allumée pendant 24 heures. À l'échelle d'une entreprise de 100 salariés en un an, sachant qu'un salarié français reçoit en moyenne 58 mails par jour et en envoie 33, cela pollue autant que quatorze allers-retours Paris New York. Autre exemple, 10.000 messages stockés sur une boîte mail pendant un an correspondent à un voyage Paris-Marseille en voiture. » (LCI, 2021). Ce sont évidemment des chiffres qui interpellent, notamment grâce à des faits et des données réels, comme je l'ai dit plus haut, d'après moi, ces informations devraient être communiquées régulièrement en interne afin de sensibiliser les collaborateurs, en revanche, il faut aussi parler des impacts positifs de projets mis en place en interne, mais présentés de cette manière avec des exemples de notre vie de tous les jours.

Voici quelques exemples de solution pour réduire son impact écologique concernant les mails :

- Au lieu d'envoyer un mail avec une pièce jointe, envoyer un mail avec un lien où est stocké le document. (Préconisation : stocker le document sur le réseau social interne).
- Archiver les mails qu'il est nécessaire de garder afin qu'ils soient conservés sur la mémoire de votre appareil et non sur des serveurs
- Supprimer les mails inutiles et se désabonner des newsletters qui vous sont inutiles

Dans le cadre de mon activité professionnelle, je participe activement sur la partie numérique, mais aussi sur la partie RSE, nous proposons tous les mardis une formation de 30 minutes sur des sujets numériques pour les cadres et managers, principalement. Nous avons utilisé cette formation afin d'organiser une session axée sur l'usage de la boîte mail avec les mêmes chiffres cités ci-dessus pour ainsi voir quels impacts auraient notre intervention. Le but étant finalement d'amener les participants à cette formation sur une communauté dédiée à la RSE où il existe un parcours où le participant doit effectuer plusieurs actions RSE, pour mesurer l'impact de notre action, nous souhaitons savoir s'il y'a eu une hausse de personnes actives après notre formation. Ce qu'on appelle une « communauté », est quelque chose d'en tous points de vue similaire à une page internet, mais sur notre réseau social qui se nomme « Plaza ».



Source : Interne

La courbe verte est la courbe des actifs sur la communauté RSE, c'est donc cette courbe qui nous intéresse, la courbe débute au 19/05/2021 et finie le 30/07/2021, nous apercevons un pic au début de la courbe qui correspond au lendemain de la formation sur l'utilisation des mails, c'est une action ponctuelle donc nous pouvons nous rendre compte qu'à la suite il y a une baisse de la fréquentation, ce qui veut dire que les cadres et managers présents lors de notre formation n'ont pas forcément parlé de cette formation à leurs équipes, comme nous l'avons dit plutôt les fonctions directives et managériales ont leurs grandes importances.

Comme l'a dit Gilles Baylot dans notre entretien « La RSE n'est pas une priorité » malgré la stratégie de l'entreprise Orange, « Engage 2025 » qui est très axée RSE, tout simplement parce que chaque métier a des priorités depuis des années, comme la fonction commerciale qui a pour principaux objectifs le business et la fidélisation, ce qui diminue fortement le temps dédié à cette sensibilisation et à d'autres comme le numérique.

Cette action représente tout de même un impact positif et pour plusieurs raisons, d'une part cette formation a suscité de nombreuses réactions, de nombreux échanges autour du sujet et une réelle prise de conscience en plus d'avoir pris connaissance d'une communauté importante concernant la RSE sur notre réseau social interne. La prise de conscience des personnes présentes permet de les préparer à de futurs et éventuels changements sur la RSE et prépare leurs acceptations. De plus, plusieurs d'entre eux ont évoqué le fait d'en parler à leurs équipes et donc de rendre leurs usages digitaux plus écologiques.

Le numérique est un support d'une importance capitale pendant la totalité des actions mises en place, car ces supports permettent de stocker des informations comme sur le réseau social interne qui a pour objectif principal d'améliorer l'intelligence collective, car il permet aussi des interactions et le partage. L'e-learning est et sera primordial dans l'apprentissage de la RSE, mais aussi pour d'autres compétences, il permet aussi de déterminer le niveau des collaborateurs sur ce domaine et donc de rattraper des lacunes par différentes actions digitales.

Cette sensibilisation et cette formation contribuent fortement à l'évolution des compétences des collaborateurs, car le numérique n'est pas maîtrisé par tous, dans ce sens il est important d'encourager l'inclusion numérique afin que les collaborateurs puissent avoir accès aux différents outils leur permettant de monter en compétences facilement sur la RSE. Ce sont pour moi deux sujets qui sont complémentaires, le numérique et la RSE. Les problèmes et les résultats rencontrés en termes d'implication sont les mêmes, la transition numérique et son accompagnement doivent être permanents et tout le monde doit être impliqué, notamment les dirigeants et managers qui se doivent d'être formés sur ces domaines et représenter un exemple.

L'humain doit être au centre des préoccupations, chaque partie prenante doit être impliquée dans la stratégie du groupe tout en adaptant celle-ci à son métier, il doit donc être accompagné. Le collaborateur doit se sentir en accord avec les nouvelles actions mises en place et ne pas se sentir dépassé par les événements, il doit se sentir impliqué et écouté. Afin d'améliorer le bien-être au travail, de nombreuses innovations technologiques ont été développées dans ce sens.

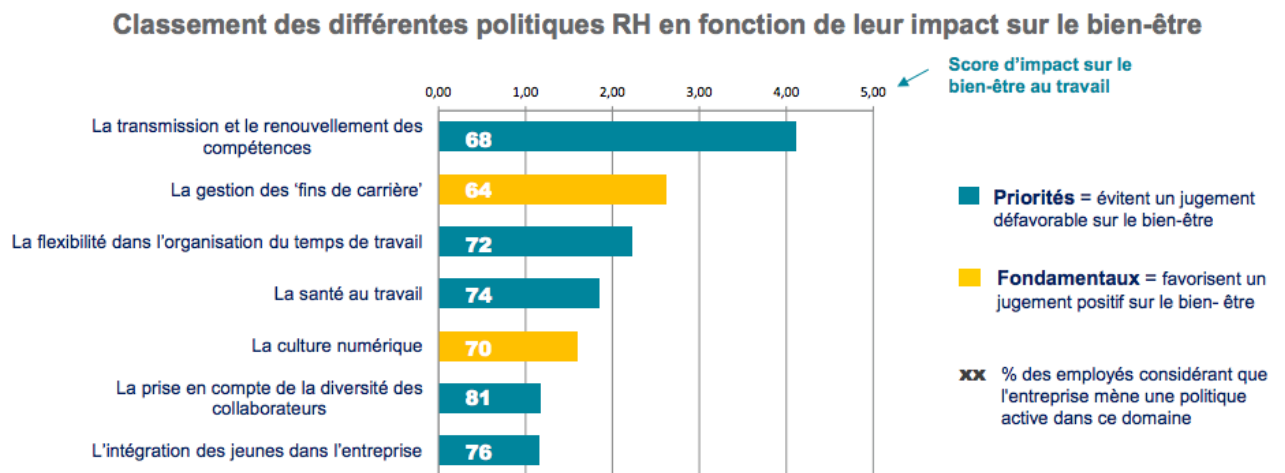
1.3) Le numérique au service du bien-être des salariés

Nous n'en prenons pas forcément conscience, mais le numérique à apporter beaucoup de bonnes choses pour le bien-être des salariés, le numérique a de plus en plus d'impact sur la fonction RH. Cette fonction était truffée de nombreuses tâches administratives parfois très chronophages, nous allons donc voir l'apport de certaines solutions dans cette fonction et dans quelle mesure elle impacte les métiers, mais aussi le bien-être des salariés.

Tout d'abord, nous avons l'exemple de la crise du COVID-19 qui a permis de voir l'importance du numérique dans les entreprises afin de conserver le contact entre collaborateurs, mais aussi de continuer à être productif, les entreprises qui étaient les mieux formées dans l'usage du digital sont les entreprises pour qui cela c'est le mieux passé. Cette crise particulière à encourager l'usage du numérique à grande vitesse, notamment les outils de communication classique comme Skype, mais aussi et surtout des outils de visioconférences avec Zoom, Teams et bien d'autres afin d'entretenir les contacts entre les collaborateurs. Pour certains métiers, n'étant pas habitués à les utiliser, ce fut un grand défi pour eux, mais aussi pour les entreprises, car il était indispensable et urgent d'accompagner leurs collaborateurs vers une solution adaptée.

Le télétravail était devenu, pour une majorité, une pratique courante alors que pour certaines entreprises qui étaient contre, elles pouvaient se retrouver en grande difficulté, car le télétravail est une façon spécifique de travailler, d'après le site internet kookilearn.com « Travailler chez soi permet en général de se sentir plus libre et donc plus apaisé. Aujourd'hui il est refusé dans plus de 60% des cas par les entreprises » (kookilearn, 2018). Pour mettre en place le télétravail, il faut donc savoir accorder de la confiance à ses collaborateurs avec un management adapté, mais également fournir le matériel nécessaire aux

collaborateurs pour leur bien-être, mettre en place des outils permettant la sécurité des données est aussi primordial, car l'usage du wifi personnel est différent de la connexion internet utilisée au travail, elle représente davantage de risques pour la sécurité des données de l'entreprise.



Source : <https://www.edenred.com/sites/default/files/images/contenu-chaud/presentation-barometre-mai2016-fr.pdf>

Ce graphique montre que le critère influençant le plus le bien-être au travail est la transmission et le renouvellement des compétences. L'e-learning est actuellement la meilleure solution RSE, d'après Aurore Thion, qui est Digital Learning Manager chez Orange « En mettant en ligne une formation à destination de collaborateurs répartis partout en France, au lieu de les faire venir au siège, l'entreprise en mesurera immédiatement l'impact financier et environnemental. Pas seulement grâce à la suppression des déplacements, mais aussi en réduisant, les supports pédagogiques imprimés par exemple » (Itycom, 2020).

De plus, d'après mon observation, les formations physiques actuelles permettent surtout au collaborateur de se former à son métier actuel afin de s'adapter aux éventuels changements et se sont majoritairement des formations imposées. Si le salarié le souhaite, il peut se renseigner auprès de la fonction RH afin de communiquer sur son envie de changer de métier et à ce moment-là, cette personne pourra la conseiller vers les formations adéquates. L'e-learning représente cependant un avantage considérable, certains collaborateurs peuvent être gênés de communiquer sur ce sujet, surtout si leur projet professionnel n'est pas précis ou par peur des retombés. L'e-learning permet aux collaborateurs d'avoir un visuel sur toutes les formations disponibles et d'essayer certaines formations qui leur parlent et cela permet aussi

d'effectuer ces formations durant son temps libre, car la plateforme est constamment disponible.

Cette facilité en termes de diffusion, est un réel avantage pour une entreprise, car cela contribue à la montée en compétences des salariés et comme nous avons pu le voir sur le graphique ci-dessus, la montée en compétences des salariés est très impactante sur le bien-être au travail et elle a un impact direct sur la vision des collaborateurs concernant leur propre bien-être au travail. De plus, les collaborateurs sont de plus en plus volatiles, ils sont en constante recherche de mieux et de challenge, des bonnes performances en e-learning peuvent permettre de conserver lesdits collaborateurs.

En lien avec les compétences, il y a la gestion des carrières du début jusqu'à la fin qui est une notion importante pour le bien-être des salariés, l'innovation technologique est présente depuis plusieurs années dans ce domaine, les technologies évoluant sans cesse, ce sont des outils qui évolueront de la même manière.

D'après, l'article « L'intelligence artificielle au service de la gestion de la carrière » écrit par Paul Levent, consultant mc2i dit : « Dans le cas précis de la GPEC, l'intelligence artificielle peut s'appuyer sur une quantité variée de sources d'information et de données complexes et évolutives pour suggérer des mobilités internes qui prennent en compte les singularités du profil du collaborateur en s'inspirant des trajectoires similaires ou approchantes » (Levent, 2020). Dans cette citation, je souhaite relever un mot important qui est « suggérer », l'intelligence artificielle ne propose pas de décision en revanche elle a la capacité de traiter des données et de les comparer afin d'aider à la prise de décision, ce qui permet aux fonctions RH de prendre de meilleures décisions.

L'intelligence artificielle n'a pas d'émotions, les émotions influencent les décisions humaines alors que l'intelligence se base sur des données précises, ce qui est à la fois positif et négatif. L'influence des émotions sur la prise de décision, d'après une citation de Lazarus en 1991 paru dans l'article « L'émotion et la prise de décision », « Chacun possède, en effet, ses propres intérêts, des valeurs personnelles, induisant, notamment dans le cadre de l'organisation, une démultiplication des décisions et choix individuels, qui en complexifie la gestion efficace et aboutie » (van Hoorebeke, 2008, paragr. 4), une décision est donc très

personnelle alors que celle-ci concerne des collaborateurs et leur carrière ainsi qu'une entreprise en général et c'est là que l'intelligence intervient.

Cependant, il existe un gain de temps apporté par l'IA, notamment grâce aux chabots qui permettent aux salariés d'avoir des informations RH très rapidement et n'importe quand. Cela permet d'accorder davantage de temps à l'humain, car l'intelligence artificielle comme je l'ai dit plus tôt ne prend pas en compte les émotions, des émotions qui sont personnelles. L'entreprise doit donc opérer des changements organisationnels afin que la fonction RH puisse modifier sa façon de gérer les carrières et d'être en proximité avec les collaborateurs afin de mieux les connaître, connaître leurs envies, leur avis sur leur situation actuelle, ce qu'ils ressentent, l'IA ne sera finalement qu'un assistant à la prise décision, mais un assistant qu'il faut prendre en compte dans les décisions.

Revenons sur le graphique présenté plus haut, notamment sur la culture numérique qui d'après ce graphique favorise un jugement positif sur le bien-être et 70% des employés jugent que leur entreprise agit dans ce domaine. La culture numérique est un terme très large, qui peut être défini de différentes manières, en fonction des personnes, dans l'esprit de certaines personnes, elle concerne les capacités techniques et pour d'autres une simple connaissance du monde numérique et des évolutions, mais d'après l'analyse de Bruno Devauchelle, Hervé Platteaux et Jean-François Cerisier « La culture numérique serait ainsi essentiellement définie par les compétences mobilisées dans les usages, évacuant les dimensions relatives aux valeurs et aux croyances » (Devauchelle et al., 2009, paragr. 44) ils expliquent ces différences de définition par « l'histoire de leurs émergences, fondées largement sur des objets techniques » (Devauchelle et al., 2009, paragr. 44) .

La culture est d'après moi un ensemble de compétences permettant l'usage du numérique, nous avons pu voir que 70% des entreprises agissent en fonction du point de vue des salariés, ce qui est logique et même indispensable. Nous avons vu que la montée en compétences est le domaine qui impacte le plus le score de bien-être au travail. La montée en compétences, la gestion de carrière et la culture numérique sont liées par rapport à différents aspects, tout d'abord car elles concernent toutes trois des compétences. Ce sont des items qui nécessitent une implication digitale, notamment de par les solutions adoptées, comme nous l'avons vu la GPEC qui est déjà bien en place dans les entreprises, des chabots et des plateformes d'e-learning.

Cette transition vers l'utilisation de ces outils n'est pas aussi simple, car n'oublions pas que la transition numérique représente un changement, dans notre cas pour les collaborateurs beaucoup peuvent être réfractaires à l'arrivée du numérique ou bien dans notre cas les fonctions RH qui seront perturbées par ces changements et qui peuvent prendre peur de par l'arrivée de l'intelligence artificielle qui occupe de plus en plus dans leurs fonctions, des outils qui sont censés améliorer le bien-être au travail grâce au digital peuvent inverser la tendance, si la transition est mal préparée par les fonctions directives, un mal-être peut se manifester.

Comme nous avons pu le voir, le numérique et la RSE vont de pair, car le digital permet d'améliorer le bien-être au travail dans une certaine mesure, elle permet d'apporter une aide sur différents processus. Les compétences sont au cœur des préoccupations aujourd'hui et cela représente un réel modèle de croissance pour le futur des entreprises.

2) L'usage du numérique et de la RSE, nouveau modèle de croissance ?

2.1) La valeur immatérielle d'une organisation est d'une importance capitale

La valeur immatérielle d'une organisation concerne principalement son image, les valeurs qu'elle représente. Cette valeur prend davantage d'importance depuis l'arrivée du Web, l'image d'une entreprise peut être valorisée à une vitesse impressionnante, comme elle peut être ternie rapidement. La notion importante que je souhaite aborder est « l'e-réputation », « l'e-réputation peut être définie comme l'image véhiculée et/ou subie par une entreprise, un individu, une marque, un produit ou un service sur Internet et autres supports numériques » d'après (definitions-marketing.com,2020).

L'e-réputation est indispensable afin d'être attractif, en effet, « les salariés actuels font désormais la réputation de leur entreprise via le Web 2.0 : nombreux sont ceux qui utilisent Internet et les réseaux sociaux (Viadeo, YouTube, LinkedIn, Facebook, Twitter) dans leur quotidien, aussi pour donner leur avis sur les entreprises, y compris la leur » d'après « Impact de la réputation classique et de l'e-réputation sur l'attractivité des entreprises en tant qu'employeurs » (Benraïss-Noailles et al., 2016, paragr. 11).

Aujourd'hui lors d'une recherche d'emploi, nous avons à notre disposition des informations complètes sur les entreprises avec l'avis des employés, mais aussi LinkedIn qui nous permet de directement rentrer en contact avec les employés, ce qui va grandement influencer le choix d'intégrer cette entreprise. Les nouvelles générations ne sont plus principalement intéressées par la grandeur économique d'une entreprise, si l'entreprise à une image qui correspond, que ça soit un grand groupe ou bien une start-up, l'image est plus importante.

Cette image est d'autant plus importante d'un point de vue économique, « Une étude IFOP³ pour Réputation VIP révèle que sur les 85% des personnes qui achètent en ligne, 80% d'entre elles s'informent sur le produit ou la marque avant de se décider à acheter. 96% sont influencées par l'e-réputation de la marque lors de l'achat, et 30% y renonceront en cas de commentaires ou d'avis négatif » (Lefèvre, 2020). Internet permet d'avoir à notre disponibilité un grand choix de marque pour le même produit, il est donc possible de les

³ Institut français d'opinion publique.

comparer rapidement, les avis sur le site ou bien sur les réseaux sociaux influencent grandement le choix d'un consommateur.

C'est donc dans l'intérêt pour une entreprise de travailler son e-réputation, sachant que les consommateurs font de plus en plus attention à la provenance du produit et des pratiques d'une entreprise. Par conséquent une grande vague de communication est parue dans le sens de la RSE, beaucoup d'entreprises ont manqué de transparence sur leurs activités et à l'aide d'internet il est possible pour une personne comme vous et moi de remettre en cause une communication et donc, d'en parler sur les réseaux sociaux, à partir de là, tout peut aller très vite pour l'entreprise.

Nous appelons cela, le green washing, plus précisément « Le green washing, ou en français l'éco blanchiment, consiste pour une entreprise à orienter ses actions marketing et sa communication vers un positionnement écologique. C'est le fait souvent, de grandes multinationales qui de par leurs activités polluent excessivement la nature et l'environnement » (Définition Du Greenwashing, s. d.). Par exemple, « La marque Volvic a affirmé qu'une de ses bouteilles étant en plastique « d'origine végétale ». Le hic ? Seulement 20% de la bouteille l'était réellement » (Ragobert, 2021), ce qui va évidemment impacter la confiance des consommateurs auprès de cette marque.

D'après le site internet csrconsulting.com, « [...] le véritable patrimoine d'une entreprise résiderait dans son capital immatériel, ce qui la « qualifie », et correspond à tout ce qui participe à l'existence de l'entreprise et la singularise vis-à-vis de ses concurrents » (Maillard, 2018). Le capital immatériel est aussi valorisable que le capital matériel, évidemment l'image qu'une entreprise a auprès de ses clients est très importante et valorisable tout comme les valeurs, les compétences, le savoir-être, la satisfaction des partenaires, son impact environnemental...

La démarche entreprise avec une évolution de son capital immatériel est en total accord avec une démarche RSE, car elle concerne à la fois l'environnement, son impact sociétal et social, elle permettra aussi d'attirer de nouveaux partenaires, actionnaires et même de nouveaux talents.

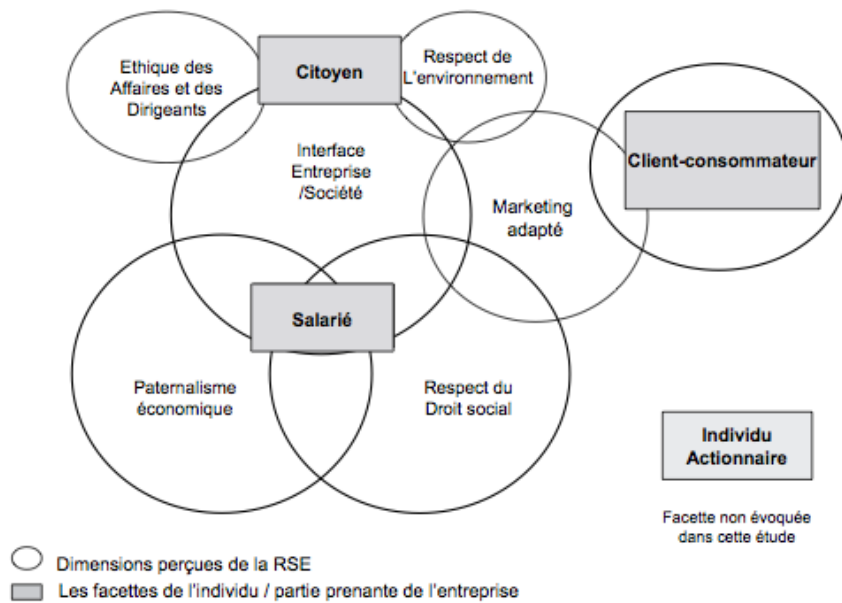
2.2) L'ajout d'une nouvelle composante RSE pour être au plus près des besoins des parties prenantes

Comme nous avons pu le voir, la RSE est importante sur différents aspects, nous allons voir que les différentes parties prenantes d'une organisation accordent de plus en plus d'importance à la démarche RSE.

D'un point de vue des clients, ils accordent davantage d'importance à ce qu'ils consomment, avec une préférence pour des produits et services locaux auprès d'une entreprise qui prend soin de son environnement et de la société, dans sa stratégie une entreprise se doit d'aller au-delà de son profit.

Dans sa conception marketing le client était déjà au centre de ses préoccupations quitte à en oublier certaines parties prenantes comme le dit Anne-Sophie Binninger, Isabelle Robert dans l'article « La perception de la RSE par les clients : quels enjeux pour la « stakeholder marketing theory » », « L'intégration de la stakeholder theory dans l'approche marché est extrêmement récente et prouve que les stratégies marketing se sont essentiellement construites sur une seule partie prenante : le client. » (Binninger & Robert, 2011, paragr. 15). Il est important aujourd'hui de voir le client comme une globalité, de considérer un client dans son ensemble, en tant qu'employé, un citoyen, son environnement, les parties prenantes qui l'entourent aussi et ne pas se limiter à une relation d'une entreprise à acheteur.

Figure 1. Les interactions entre les dimensions de la RSE et de l'individu



Source : <https://docplayer.fr/6118312-Lien-entre-management-strategique-et-responsabilite-sociale-des-entreprises-rse.html>

Dans la posture d'un salarié, il accordera davantage d'importance à la dimension sociale de la RSE comme le respect de ses droits, mais aussi la prise en compte de ses envies, l'évolution de ses compétences et son plan de carrière. La posture citoyenne est similaire concernant la dimension sociale concernant la considération de ses droits de citoyen, mais aussi son inquiétude par rapport à l'environnement, la posture client elle est bien plus concentré sur l'offre que propose l'entreprise et notamment le rapport qualité/prix, même si les clients sont de plus en plus regardant concernant l'image de l'entreprise et notamment de son impact RSE ce n'est toujours pas un critère prioritaire. La posture des clients est en demande de transparence sur la totalité de leurs actions, mais aussi sur l'intégration davantage d'humanisme dans les offres proposées. Une personne est donc composée de ces trois composantes avec une vision bien différente, ce qui permet d'avoir une analyse plus complète des clients et donc de proposer une offre bien plus précise.

« Certains clients affirment accepter de payer plus cher pour une entreprise avec une meilleure RSE, souhaitent contribuer plus directement à la construction de l'offre, acceptent d'être sollicités par l'entreprise pour pouvoir bénéficier d'un service plus efficace et plus adapté à leurs besoins. » (Binninger & Robert, 2011, paragr. 49). Les clients ont une réelle volonté de collaboration afin de fournir de meilleurs produits et services, on peut d'ailleurs

remarquer que cette tendance à la collaboration est similaire au monde de l'entreprise, car les projets sont de plus en plus transverses, avec la participation de différents métiers afin de proposer des projets de meilleure qualité. Je suis convaincu que ça soit la bonne méthode, malgré l'analyse de différentes datas, il est difficile de savoir ce que souhaite vraiment une personne ou bien un groupe de personnes, cette déclinaison des points de vue prouve bien qu'il existe différentes perceptions de la RSE en fonction de notre posture, qu'elle soit cliente, citoyenne ou bien salariée.

L'usage du digital peut aider afin de créer un lien différent avec les parties prenantes, il y'a des exemples d'acteurs associatifs qui ont mis en place certaines évolutions digitales, notamment La Macif qui a créé le site internet diffuz.com qui permet à des jeunes de s'engager facilement dans ce qu'ils appellent un « défi » qui est de type associatif, il y'a un système de recherche qui a été mis en place afin de simplifier les choses, il est juste nécessaire de renseigner sa ville et la cause pour laquelle nous souhaitons nous engager, elle comprend aujourd'hui 1575 associations, 3453 défis et 47193 personnes engagées.

Au premier abord, il est bien sûr difficile de croire qu'une stratégie RSE puisse être compatible avec l'actionnariat, en effet, le but d'un actionnaire est d'avoir un retour sur investissement. Et pourtant c'est le contraire, une politique RSE permet même d'attirer de nouveaux investisseurs, car elle est tout à fait compatible avec une performance économique positive. Lors de la conférence VivaTech 2021, il y avait un concours appelé le « Female Founder Challenge » c'est donc des créatrices d'entreprise qui avait pour consigne d'effectuer un pitch de leur projet et cela avait pour but de se faire connaître, mais aussi de conquérir de nouveaux investisseurs. La majorité des projets, si ce n'est tous les projets, concernaient des projets environnementaux ce qui montre que les nouveaux créateurs de start-up sont sensibles à cette cause et sont convaincus que les investisseurs sont intéressés par ce type de projet. Il y avait par exemple, l'entreprise Lixo qui utilise l'intelligence artificielle pour l'environnement qui permet la valorisation des déchets, mais aussi l'entreprise Koolboks qui propose un réfrigérateur écoresponsable et accessible à tous.

Le mot collaboration est toujours de mise, il est nécessaire d'entretenir un dialogue, une collaboration avec les différentes parties prenantes dans sa stratégie RSE. Aujourd'hui la totalité des parties prenantes prête attention aux normes respectées par une organisation, il y a par exemple la norme ISO 26000 qui incite à être transparent d'un point de vue légal, de

développement durable, mais aussi du respect des attentes des collaborateurs, cette norme permet aussi de faciliter la mise en place d'une démarche RSE, car elle est composée d'une feuille de route à respecter. Nous sommes dans une aire d'hyperpersonnalisation des offres afin de satisfaire au mieux les besoins des clients grâce à l'analyse des données, le marketing relationnel et bien d'autres techniques, une démarche RSE intègre encore davantage de dialogue et de coopération ce qui permettra aux entreprises de formuler des offres encore plus proches des envies de leurs clients. Les autres parties prenantes sont importantes, car il faut avoir un équilibre afin de tous les satisfaire, et la RSE permet d'une part d'avoir une ligne de conduite précise à suivre et en plus elle renforce finalement ce qui était attendu par toutes les parties prenantes depuis de nombreuses années.

D'après moi la pérennité des entreprises est synonyme d'innovation, l'intégration de la RSE dans des projets innovants représentant de nombreuses opportunités, mais elle représente aussi un défi.

2.3) La RSE encourage l'esprit d'innovation

« L'innovation désigne l'introduction sur le marché d'un produit ou d'un procédé nouveau ou significativement amélioré par rapport à ceux précédemment élaborés par l'unité légale. » (Insee, s. d.).

Une innovation n'est donc pas uniquement liée à un produit, une entreprise peut innover sur sa manière de produire, sur ses méthodes de travail, sur des nouveaux procédés d'achat... L'innovation est primordiale afin qu'une entreprise devienne pérenne et comme nous avons pu le voir, l'innovation ne réside pas uniquement sur les produits finaux.

L'ajout d'une nouvelle composante qui est la RSE, donne de nouvelles perspectives et de nouveaux défis à atteindre, elle est source d'opportunités, car signifie finalement d'être encore plus proches des besoins des parties prenantes et qu'il y a une grande marge d'innovation de ce côté. Prenons l'exemple des smartphones qui est un produit qui existe depuis de nombreuses années, chaque nouveau smartphone comprend une innovation, mais nous avons l'impression que dans une même gamme de prix ils se ressemblent tous, avec des améliorations minimales comme une légère amélioration de l'appareil photo, du type d'écran,

dans ce domaine il est difficile d'innover, mais surtout il n'est pas nécessaire d'innover, l'entreprise Apple vend bien de nombreux téléphones chaque année alors que les améliorations de leurs smartphones sont minimales.

En revanche, « 70% des entreprises sont conscientes qu'elles doivent devenir sociétales, mais seuls 30% des organisations ont mis en œuvre de réelles actions » d'après Deloitte, Tendances RH 2018 (Roosen, 2019) et « Seuls 15% des gens sont impliqués dans la stratégie RSE de leur boîte. Pourtant, ils sont 70% à vouloir l'être davantage » (Roosen, 2019).

La grande majorité des entreprises n'ont donc pas entrepris de réflexion en termes d'innovation concernant la RSE alors que beaucoup de collaborateurs souhaitent s'y impliquer davantage. L'innovation collaborative consiste à intégrer des métiers variés dans un projet, ce qui permet d'avoir des idées d'une grande variété en plus des compétences mises en place. Elle représente, d'après moi, différents avantages, elle permet d'innover plus simplement de par la variété des compétences, elle minimise les risques de se tromper sur les besoins du client que ça soit interne ou externe vu qu'il est intégré, elle contribue à l'évolution des compétences de chacun et donc permet d'améliorer le bien-être au travail et cela permet aussi de voir autre chose que son travail.

L'entreprise mc2i utilise un modèle de collaboration interne appelé « club de consolidation » ce sont des clubs permettant au collaborateur de manière volontaire d'intégrer un groupe de personnes traitant d'un sujet lié à l'entreprise comme la communication, le marketing et bien d'autres. Le but étant de développer les usages concernant ces domaines et d'effectuer des formations en interne. Pour moi, c'est une innovation qui est à la fois RSE, car elle contribue au bien-être du salarié, mais aussi intéressante économiquement. Chacun à son parcours, avec ses compétences, au lieu de payer un prestataire pour effectuer des formations, la quasi-totalité du contenu se trouve en interne, créé par des personnes qui connaissent parfaitement l'entreprise dans laquelle elles travaillent et en connaissent donc les besoins.

L'innovation environnementale est déjà présente pour certaines entreprises notamment des grands groupes, en effet « [...] la majorité des grands groupes ont engagé des démarches incrémentales pour améliorer leur business model. » (Cuénoud et al., 2019, paragr. 16).

« À travers des « innovations responsables », ces organisations ont ainsi pu réduire les dépenses en énergie et en eau, développer des produits équitables ou écoconçus en appliquant le principe des 3R (réduction, réutilisation, recyclage) et privilégier l'économie circulaire [...] » (Cuénoud et al., 2019, paragr. 16). Nous parlons ici d'une démarche incrémentale, c'est donc des changements qui vont s'opérer petit à petit, l'intégration des différentes démarches RSE dans une organisation doit se faire graduellement, mais elle doit dès maintenant être intégrée dans la réflexion et surtout dans la notion d'innovation, démontrer qu'il est possible d'innover sur différents aspects. Les lois et les normes liées à la RSE évoluent régulièrement et il ne faut pas voir cela comme une contrainte, mais bien comme une opportunité, il faut comprendre que d'un point de vue légal chaque entreprise évolue en fonction de sa taille ou de son activité et est soumise aux mêmes réglementations, il faut donc en profiter pour innover et créer de nouveaux avantages concurrentiels.

« L'accompagnement, l'information et l'engagement des collaborateurs sont les conditions minimales à cette démarche, sans pour autant que cela soit perçu comme une contrainte ou une charge supplémentaire. » (Cuénoud et al., 2019, paragr. 33). Les collaborateurs ont un métier précis, avec des objectifs à atteindre, l'intégration de nouvelles composantes comme nous avons pu le voir pendant les dernières années avec la transformation numérique est souvent vue comme une contrainte, il en sera de même pour la RSE, mais en étant informé sur le pourquoi du comment et surtout sensibiliser les collaborateurs quand viendra le moment où il faudra faire des actions en lien avec la RSE et participer à ces projets, avec un accompagnement des collaborateurs se sera un succès pour l'innovation, car comme nous avons pu le voir la collaboration et plus que bénéfique pour l'innovation.

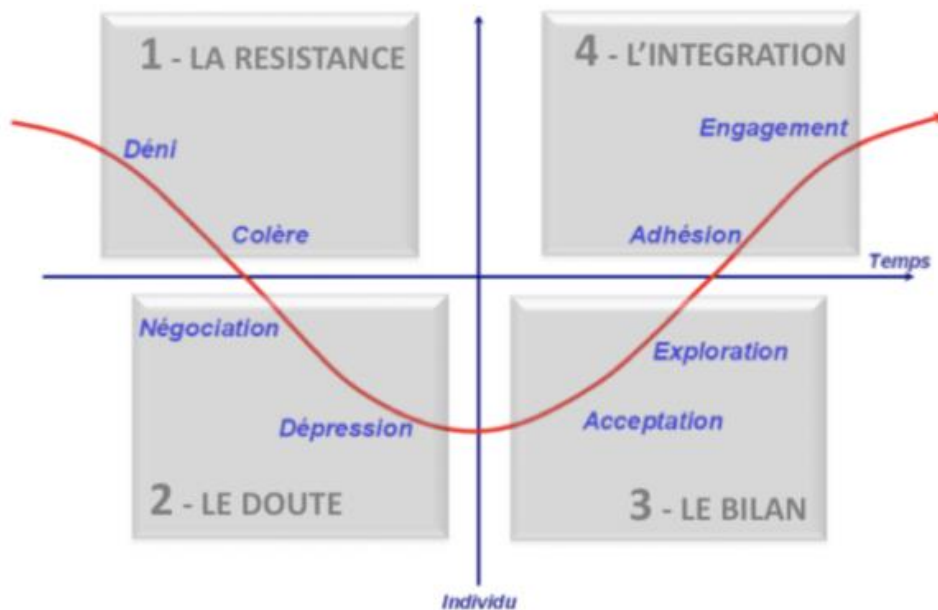
3) L'expérience de la transformation numérique permet-elle d'anticiper les changements liés à la RSE ?

3.1) Le comportement humain face au changement

La nouvelle composante RSE représente avant tout un changement, tout comme la transformation numérique. Nous avons déjà pu constater certains comportements humains face à ce changement et c'est toujours un sujet à débat, il y a encore beaucoup de questionnement concernant la méthode à mettre en place afin de faire en sorte que cette résistance au changement n'existe pas ou alors savoir y faire face. Comme évoqué dans la partie précédente, des réflexions similaires ont lieu et sont récentes, l'article abordé date uniquement de 2019 et nous avons pu voir aussi que la grande majorité des entreprises estime ne pas avoir assez abordé la RSE et donc ces entreprises vont avoir le défi d'intégrer cette composante et de faire face à la résistance au changement.

La résistance au changement se définit par une « Attitude consciente ou inconsciente d'un individu ou d'une personne morale qui l'incite à refuser toute modification/ évolution de son état actuel. » (Ramarques, 2013). Dans le cadre du travail, ces changements se traduisent par des modifications de processus, l'apprentissage d'un nouvel outil ou de nouveaux sujets.

Cette résistance se constate généralement à la suite de causes organisationnelles et managériales, une personne réagit généralement en fonction de son passé et de ses valeurs. Par exemple, si un changement a eu lieu il y a quelque année et qu'il fut considéré comme un échec ou alors une époque qui n'était pas agréable pour le collaborateur comme la pression, la mise à l'écart ou d'autres difficultés, face à un autre changement il réagira de la même manière sauf si le changement correspond aux valeurs de cette personne. Imaginons une personne ayant déjà vécu une période difficile à cause d'un changement, mais que le changement actuel est en lien avec la RSE et spécifiquement à l'environnement, si cette personne est personnellement attachée à cette cause, elle sera plus impliquée contrairement à la situation où ce changement n'est pas en accord avec les valeurs du collaborateur. Les émotions et valeurs de chacun sont finalement très personnelles, car elles correspondent à l'expérience, les émotions et valeurs de chacun malgré que cela peut concerner un grand groupe de personnes. C'est donc un vrai challenge pour les entreprises.



Source : <https://www.experligence.com/wp-content/uploads/2019/08/Capture-d%E2%80%99C3%A9cran-2019-08-31-%C3%A0-23.22.55-600x401.png>

La résistance au changement reste inévitable, plus le nombre de personnes concernées est élevé, plus il existe des types de personnes différentes et il est impossible de s'adapter à tout le monde. Nous pouvons voir grâce au graphique ci-dessus qu'il existe 4 étapes représentatives de la résistance au changement, la résistance, le doute, le bien et pour finir l'intégration. La distinction permet de déterminer un plan d'action précis pour chaque étape, il faut prévoir que ces étapes vont intervenir et ensuite cibler les actions sur certains groupes de personnes.

Le but étant au départ d'un changement de faire adhérer un maximum de personnes, le manager connaît son personnel il connaît donc à peu près comment vont réagir certaines personnes face à ce changement, il sera important d'identifier en amont les profils susceptibles. Ce n'est pas pour autant qu'il faudra délaissier les personnes n'adhérant pas à ce nouveau changement, au contraire, il faut aborder un management de proximité et être à l'écoute des personnes réticentes afin de les comprendre et de répondre à leurs questionnements, mais aussi pour le bien-être au travail, un changement peut rapidement amener à une dépression. Il ne faudra pas hésiter à impliquer les personnes en accord avec ce changement dans le projet et en faire des références dans le domaine ciblé, car ils s'exprimeront généralement plus simplement auprès d'un collaborateur que leur manager. En

suivant ce processus, il est possible de faire adhérer davantage de personnes, mais surtout d'éviter le mal-être de certains collaborateurs. La phase bilan devra être fortement communiquée avec des résultats clairs, démontrant que l'ajout de cette nouvelle composante est utile et le sera sur le long terme, à partir de là, davantage de personnes auront définitivement adhésés. Évidemment le graphique ne montre pas une évidence, car rien ne se passe toujours comme prévu, en revanche, le manager peut identifier une certaine phase chez un collaborateur et adapter son type de management en fonction de la phase où son collaborateur se trouve, il est important de s'adapter et d'être attentif, même si cela est difficile, l'expérience du changement est très importante pour le collaborateur, si l'expérience est positive les prochains changements seront mieux abordés alors que dans le sens contraire, les réactions et surtout les conséquences peuvent être pire.

Les générations ont des comportements assez différents, la génération X est née entre 1960 et 1980 c'est une génération qui est globalement loyale envers son entreprise cependant le changement est souvent perçu comme un risque, des difficultés se font ressentir concernant les nouvelles technologies et ils ne vont pas toujours dire ce qu'ils pensent, ce qui fait que c'est difficile pour le manager de savoir si cette personne rencontre des difficultés ou non lors d'un changement.

La génération Y est née entre 1980 et 1995, elle se distingue du fait des complications à voir une situation stable notamment à cause de la crise qu'ils ont vécue, c'est une génération qui maîtrise globalement les nouvelles technologies cependant cette génération a la culture du donnant-donnant, si l'entreprise souhaite quelque chose, il faut donner en retour. C'est une génération qui cependant, n'hésitera pas à mettre en place une résistance au changement si le changement ne lui convient pas même si c'est une génération qui a une bonne facilité d'apprentissage.

La génération Z est née après 1995, c'est une génération qui maîtrise les technologies et qui est très débrouillarde, ces natifs n'hésitent pas à apprendre par eux même et ils n'ont généralement pas une bonne image du monde de l'entreprise c'est pour cela qu'une grande partie de cette génération souhaite entreprendre. C'est une génération qui n'hésite pas à dire ce qu'elle pense, si un changement leur paraît injuste cette génération n'hésitera pas à le revendiquer et cela peut aller très loin grâce à l'usage des réseaux sociaux. En revanche, c'est une génération qui apprécie globalement le changement, grâce à son apport de nouvelles

connaissances, cependant les changements doivent lui paraître pertinents. Ils manquent de patience et donc n'hésitent pas à quitter l'entreprise pour de nouvelles aventures.

Afin d'avoir quelques pistes concernant la méthode à adopter face à la résistance au changement, je souhaite évoquer l'expérience qui a été effectuée dans l'entreprise Harwood Manufacturing Corporation suite à de la résistance aux changements exercée par des ouvriers dans l'article suivant : Coch, L. & French, Jr., J. (1964). Comment surmonter la résistance au changement [*]. Dans : Henri Mendras éd., *Éléments de sociologie générale: Lectures* (pp. 181-205). Paris: Presses de Sciences Po.

La norme de groupe est évoquée comme une pression supplémentaire pour les ouvriers, pour mettre en évidence ce fait, une ouvrière a été placée dans une équipe d'ouvrières qui produisaient en moyenne 50 unités par heure. En dépassant la production moyenne de ce groupe, elle commença à ne plus être appréciée par le groupe, quelques jours après elle abaissa sa production afin de s'aligner sur la moyenne des autres ouvrières. En déplaçant le groupe afin qu'il soit plus une norme de groupe, l'ouvrière eut un rythme record en produisant 96 unités par heure au lieu de 50 lorsqu'elle était en groupe.

Cette première expérience montre que la notion de groupe est très importante, car notre envie d'appartenance à un groupe est forte, par conséquent on s'adapte à celui-ci. Une entreprise souhaitant mettre en place un changement, si la majorité adhère, les personnes restantes adhéreront généralement malgré leur neutralité ou bien même leur désaccord.

Pour confirmer le fait qu'une démarche de groupe permet de diminuer la résistance au changement, une deuxième expérience a été faite. Dans cette expérience il y a trois groupes, le premier ne participe pas du tout à la préparation du changement, le deuxième groupe participe uniquement par des représentants du groupe et le dernier groupe participe totalement à la préparation du changement.

Le premier groupe : « Le groupe sans participation a fait peu de progrès au-delà du premier rendement atteint. Il a montré de la résistance presque immédiatement après le changement On a relevé l'expression d'une agressivité marquée contre la direction : conflits avec l'agent des méthodes, hostilité exprimée contre le contremaître, restriction délibérée de

la production et manque de collaboration avec le contremaître. Dans les quarante premiers jours, il y eut 17 % de départs. » (Lester Coch & Robert Putnam French Jr., 1964, paragr. 35).

Le deuxième groupe : « Le groupe participant par représentation eut une courbe de réapprentissage exceptionnellement bonne. Après 14 jours il avait une moyenne de 61 unités par heure. Pendant ce temps, l'attitude au groupe fut de collaboration et de tolérance. » (Lester Coch & Robert Putnam French Jr., 1964, paragr. 42).

Le troisième groupe : « Les groupes à participation totale récupèrent plus vite que les autres. Après une légère diminution, le premier jour du changement, le rendement revint à son niveau antérieur et progressa régulièrement ensuite jusqu'à un niveau supérieur de 14 %. » (Lester Coch & Robert Putnam French Jr., 1964, paragr. 80).

La participation a joué un rôle très important pour cette expérience, nous pouvons constater que le groupe sans participation a immédiatement rencontré des problèmes avec de l'agressivité, mais aussi des départs alors que les deux dernières expériences ont été concluante, car d'une part, l'attitude était bonne et nous avons constaté une hausse de la production.

Le comportement humain n'est donc pas contrôlable, cependant il est possible de s'appuyer sur des faits sociaux comme la norme de groupe que j'ai évoquée ci-dessus, il faut essayer, voir les résultats et s'adapter. L'implication des différentes parties prenantes nécessite cependant de faire évoluer les mentalités et l'environnement de travail afin de rendre le changement facilité.

3.2) La nécessité de faire évoluer les mentalités et l'environnement de travail

La RSE n'est aujourd'hui pas assez considérée en entreprise, c'est une notion qui n'est pas forcément comprise par tous les collaborateurs, l'aspect généralement retenu par les salariés concernant la RSE et la dimension environnementale, en tant que citoyen ils sont généralement impliqués par et pour l'environnement, mais pour leur métier c'est encore autre chose. Je l'ai déjà évoqué, il est indispensable de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs, mais aussi de les habituer à des changements, la transformation numérique et la RSE ne sont pas les seuls changements que peut avoir une entreprise, il faut donc préparer les mentalités et l'environnement de travail.

Pendant notre entretien Caroline Martin (annexe 2) qui est chargé de transformation digitale chez Orange met plusieurs faits en lumière « L'entreprise a pêché sur la RSE, nous avons des supports comme <https://bienvivreledigital.orange.fr/>, mais personne ne connaît cette plateforme » et d'après elle « Les collaborateurs n'ont pas encore tout compris de la RSE, tout le monde doit être impliqué, si tout le monde n'est pas impliqué cela sera un échec et les actions RSE sont un peu cachées, un peu timides, les opérationnels n'ont aucune sensibilisation ».

Deux points importants sont à retenir, le premier est que le terme RSE est encore trop peu connu et d'après mon expérience dans cette entreprise c'est aussi ce que j'ai pu ressentir, d'après l'avis général la RSE est uniquement liée à l'aspect environnemental, je pense que c'est dû à la majorité des communications qui sont diffusées qui mettent uniquement en avant la partie environnementale. Le deuxième point concerne les lacunes en communication, en effectuant mes recherches concernant la RSE dans le groupe, je me suis rendu compte qu'un grand nombre de projets existant avaient un plus ou moins grand impact sur la performance RSE du groupe, mais pendant la communication sur ces projets, cette autre vision de la RSE était un peu cachée et pas clairement évoquée.

D'après mon analyse, c'est dû à un environnement de travail qui peut amener à des a priori, dans mon entité, la population est plutôt réfractaire aux changements, notamment par rapport aux changements passés qui ne se sont pas toujours bien passés, comme l'arrivée du réseau social interne qui n'avait pas été présenté de la bonne façon, l'usage de ce réseau social évolue petit à petit, mais c'est une transition très difficile. Ces réactions passées influencent

les chefs de projets dans leurs décisions de communiquer sur certains projets ou non, ils ont la crainte d'impliquer certains collaborateurs dans ces projets, car d'après eux leurs avis seront, de toute manière, négatifs, car cela représente un changement.

La réaction à avoir serait de comprendre pourquoi ces personnes sont généralement réfractaires, il ne faut pas penser à leur place, il faut les impliquer et les écouter pour réellement connaître leurs besoins et envies. Il faut accorder davantage d'importance aux informations qu'il est possible de récolter avant de lancer la conception d'un projet afin de connaître les freins et les motivations de la population visée, car plus cette population n'est pas considérée dans ces projets, plus les réactions négatives seront importantes.

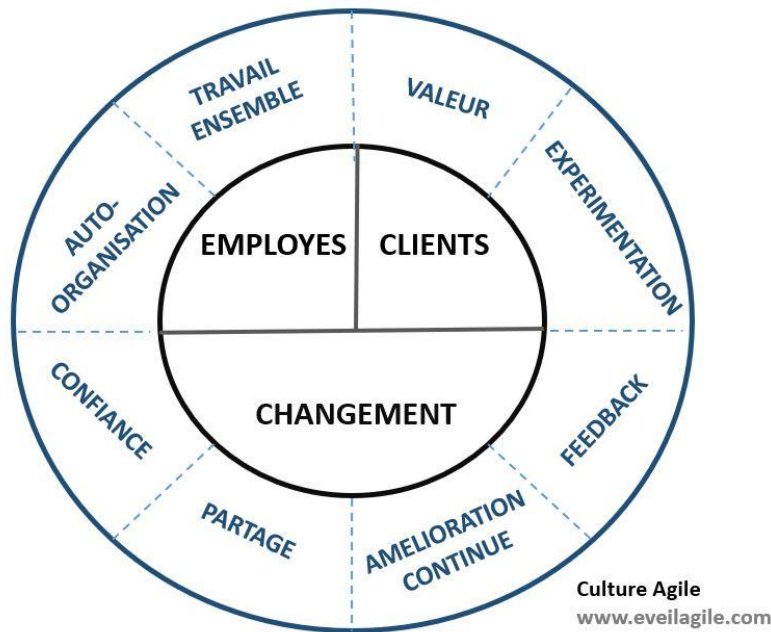
Les impacts de la transformation numérique peuvent servir d'exemple à l'arrivée de nouveaux changements comme la RSE en termes d'évolution des mentalités et de l'environnement de travail.

Les entreprises sont dans un environnement concurrentiel tellement important et imprévisible qu'il faut anticiper les futurs changements en créant une dynamique de groupe permettant de sortir de sa zone de confort rapidement et de savoir s'adapter. D'après la recherche de Lefebvre (2015, paragr. 3) « Sortir du cadre, faire preuve de créativité et d'anticipation, s'immerger dans l'univers numérique, courir des risques : les dirigeants et la haute direction ont un défi de taille à relever pour faire de ce contexte de discontinuité une occasion de développement pour leur entreprise. ».

C'est d'autant plus difficile, car chaque entreprise est différente, elle n'est pas composée des mêmes collaborateurs, les secteurs sont différents, les petites et grandes entreprises ne fonctionnent pas de la même manière... Il y a beaucoup de différences d'une entreprise à une autre, certains principes à influencer dans l'entreprise seront similaires, cependant la manière de faire sera différente.

Dans cette volonté d'avoir une entreprise qui s'adapte de mieux en mieux à son environnement, un mot fait régulièrement son apparition et c'est l'agilité.

La définition de l'agilité est : « L'agilité est la capacité d'une organisation à satisfaire ses clients et ses employés tout en s'adaptant -à temps- aux changements de son environnement. » par Grosjean, 2016 (Jc-Qualitystreet, 2020).



Source : <http://www.eveilagile.com/culture-agile/>

Ce graphique regroupe les différents items sur lesquels il faut s'améliorer afin de mettre en place une culture agile. En effet, l'item « travail ensemble » évoque la collaboration entre les parties prenantes dans les différents projets de l'entreprise, les collaborateurs doivent apprendre à travailler de manière transverse. L'auto-organisation est en corrélation avec la confiance, chaque manager doit avoir la responsabilité d'organiser son équipe, cette flexibilité permettra aux managers d'adapter l'organisation de son équipe en fonction des besoins. Le partage concerne le partage de connaissances et de pratiques, il existe déjà de nombreux outils facilitant le partage comme les réseaux sociaux internes. L'expérimentation, le feed-back et l'amélioration continue vont, d'après moi, ensemble, comme nous l'avons vu dans la sous-partie précédente, pour trouver des solutions il faut essayer, mais il faut aussi écouter les collaborateurs et mesurer l'impact d'une action afin de prendre connaissance des futures améliorations à mettre en place. Pour finir, il faut que l'entreprise soit en constante recherche de valeurs que ça soit pour les clients que pour les salariés.

Depuis l'arrivée du numérique certaines entreprises ont même dû changer leur façon de faire afin d'être toujours sur le marché, par exemple : « Une entreprise comme La Presse, issue « du papier », a su réinventer son modèle économique et organisationnel en moins de cinq ans pour devenir une entreprise principalement numérique. Elle a su se remettre en question et anticiper l'évolution des usages avec le lancement de son édition numérique gratuite : La Presse+. » (Lefebvre, 2015, paragr. 6).

Cet exemple montre qu'il est possible de se réinventer, d'autant plus que concernant La Presse se fut un grand changement, évidemment que cela était difficile pour cette entreprise au début, notamment avec des pertes financières, mais cette grande évolution leur permet aujourd'hui de toujours exercer leurs activités, mais aussi de savoir s'adapter plus facilement à de futurs changements grâce à leurs expériences.

Les différents points importants que nous avons évoqués en rapport avec la culture d'agilité font généralement référence à d'autres parties de ma recherche, comme la collaboration, la remise en question et le partage. La culture d'agilité regroupe finalement ce qui a été évoqué dans de nombreux articles, revus et de mon analyse. Afin de mettre en place un changement comme la mise en place d'une culture d'agilité il est nécessaire d'adapter son management, mais aussi son organisation.

3.3) Des changements nécessitant, une adaptation managériale et organisationnelle

Les changements récemment présentés résultent de certaines modifications organisationnelles, car les processus métier évoluent, des métiers seront impactés, notamment la fonction RH qui comme nous avons pu le voir va être grandement impactée par l'intelligence artificielle, un accompagnement sur les carrières sera nécessaire et des formations seront nécessaires.

Pour accompagner ces impacts organisationnels, le management doit être adapté, les entreprises se doivent d'être de plus en plus agiles et comme nous avons pu le voir cela peut générer du stress, du mal-être et une baisse de la production. La collaboration étant un mot primordial dans la culture d'agilité, avant même que les collaborateurs soient impliqués, les

fonctions managériales doivent à la fois participer aux différents projets de transformation numérique et RSE, mais aussi être formés sur ces sujets. Le rôle du manager est de montrer l'exemple à ses collaborateurs.

Certains projets ont finalement pour but de modifier le management en entreprise, en effet « En matière de management, ces RSE permettraient de le rendre plus horizontal, davantage orienté projets et moins hiérarchique. » (Abelin et al., 2014, paragr. 5)

« Le management horizontal, ou management collaboratif est une nouvelle méthode pour gérer le personnel d'une entreprise. Il repose sur une diminution des échelons hiérarchiques, ainsi que sur une plus grande prise en compte des besoins spécifiques de chaque collaborateur. » (Dupé, 2021).

Dans l'idéal, un réseau social interne d'entreprise permettra en effet d'avoir un management bien plus axé sur la collaboration de tous, afin de prendre des décisions, car grâce à ce réseau social, un grand nombre d'informations sont partagées à tous alors qu'auparavant la relation entre manager et collaborateur était plutôt descendante. Et si les managers n'étaient pas convaincus de ce réseau social et qu'ils ne l'utilisaient pas ? Pourquoi son équipe l'utiliserait alors que leur manager, qui est censé représenter l'exemple ne l'utilise pas ? Ceci n'est pas forcément la faute à la fonction managériale, en revanche elle est à la faute d'une dynamique organisationnelle face à un changement, le manager doit à la fois être formé, mais aussi apprendre à conduire le changement qui est finalement une pratique plutôt récente. Pour confirmer mon propos, voici un passage de Denis Monneuse lors d'un débat « Anthony Poncier, expert des RSE chez Publicis, observe qu'aujourd'hui, les entreprises dépensent 80 % pour l'outil et 20 % sur la conduite du changement alors que, pour lui, c'est l'inverse qui devrait être la règle. » d'après la recherche de Abelin et al. (2014, paragr. 63).

Je ne pense pas qu'il soit nécessaire d'investir dans la conduite du changement à chaque projet de transformation, en revanche il est nécessaire de considérer cette option dans certains cas. Tout dépend de l'état des lieux avant la mise en place d'un changement, voir si les équipes sont prêtes à un nouveau changement, si oui par rapport à quel sujet ? Qui sont les réfractaires ? Et par rapport à cela le manager à un grand rôle à jouer, car c'est lui qui est censé connaître le mieux son équipe, le rôle du manager évolue vers une fonction d'analyse de ses effectifs et détient des informations importantes qu'il doit partager et c'est pour cela

que la collaboration d'un manager est importante. À partir des informations récoltées, pourront prendre de meilleures décisions et définir un plan d'action.

La conduite du changement est une compétence à part entière qu'il faut bien sûr enseigner aux fonctions managériales d'urgence aux vues des expériences connues avec la transformation numérique qui ne cesse d'apporter de nouveaux changements, mais aussi d'un point de vue environnemental, mais pour voir à quel moment cela sera nécessaire, il est important de faire évoluer les manières de concevoir ce type de projet comme je l'ai évoqué dans le paragraphe ci-dessus.

Afin d'apporter certaines composantes managériales importantes à l'entreprise, un manager peut aussi innover dans son domaine et c'est l'innovation managériale. « L'innovation managériale est une idée nouvelle qui peut être soit une combinaison d'idées anciennes, soit un schéma qui modifie l'ordre du présent, soit une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés » d'après Van de Ven (1986) (le Roy et al., 2013, paragr. 8). L'innovation managériale ne concerne pas l'innovation technologique et d'après la définition elle dépend de l'avis des personnes concernées qui définissent si les pratiques managériales utilisées sont innovantes ou non.

De par mes recherches j'ai pu trouver des données assez frappantes, « [...] si 63% des dirigeants considèrent leur management innovant au sein de l'entreprise, cet avis n'est partagé que par 29% des salariés et seulement 53% des sondés comprennent l'intérêt de l'innovation managériale. » (*Définition de l'innovation managériale*, 2021). Une majorité des salariés ne sont donc pas du même avis et une autre majorité ne comprend pas l'intérêt, si l'intérêt n'a pas été trouvé par les personnes sondé c'est que les innovations managériales ne sont pas innovantes, car une innovation de par sa définition se voit, car c'est une chose nouvelle.

Un facteur principal permet à un manager d'innover, ce sont les connaissances, la connaissance de savoir ce qui a été fait par le passé et d'en apprendre davantage auprès d'autres managers afin d'adapter certaines méthodes existantes à son équipe, l'envie d'apprendre est aussi importante, car de nombreuses expériences ont déjà été vécu et analysé dans des articles de recherche et certains éléments de réponse peuvent s'y trouver.

Par conséquent, comment une entreprise peut-elle permettre à ses managers et autres collaborateurs d'apprendre davantage et faire en sorte que les salariés se partagent des informations entre eux ?

Des stratégies ont d'ailleurs déjà été essayées : « [...] la stratégie de codification et la stratégie de personnalisation (Hansen et al., 1999). La première se base sur l'approche « people-to-documents » afin d'extraire les connaissances des individus les possédant pour les diffuser et les réutiliser pour d'autres finalités. Quant à la stratégie de personnalisation, elle consiste à transférer les connaissances selon l'approche « person-to-person » » (Laid Talbi, 2018, paragr. 31). Nous y retrouvons finalement des façons de faire très similaires à la culture agile, la coopération est d'une importance primordiale, certaines méthodes ou outils existent pour atteindre cet objectif, par exemple les réseaux sociaux internes qui sont encore trop peu utilisés alors qu'ils permettent l'accès à l'information et la connaissance pour tous (l'approche « people-to-documents ») et l'approche « person-to-person » découle d'une dynamique de groupe appropriée et insufflée par l'organisation qui doit travailler en collaboration avec les fonctions managériales et les collaborateurs.

Comme nous l'avons vu, les entreprises investissent énormément dans des outils permettant la collaboration, mais ces outils sont parfois trop peu utilisés ou ils ne sont pas bien compris, je pense qu'il est nécessaire d'avoir une vision plus globale concernant l'humain, travailler davantage de manière transverse afin de comprendre les différentes attentes de chacun et avoir de nouvelles idées. Ce sont des changements qui prennent du temps et donc les résultats ne sont pas visibles directement, ce qui peut d'ailleurs pousser des entreprises à réinvestir dans de nouveaux outils ou tout simplement abandonner par manque de résultat.

Conclusion

L'ensemble des actions mises en place donnant naissance à des termes comme « l'innovation managériale », « management du changement », « management des connaissances », « culture agile » ont des résultats et des solutions similaires, il faut que la collaboration soit une norme et que l'humain soit en centre des préoccupations au-delà des outils mis en place, qui ont certes de l'importance, seulement si ces outils sont compris et utilisés en majorité, mais cela nécessite un accompagnement et pour mettre en place un accompagnement face à ce changement qui est caractérisé de nouvel outil ou autre technique de partage de connaissance il faut encore une fois coopérer avec les différentes parties prenantes.

En effet, comme nous avons pu le voir dans l'article, Coch, L. & French. Jr., J. (1964). Comment surmonter la résistance au changement [*]. Dans : Henri Mendras éd., *Éléments de sociologie générale: Lectures* (pp. 181-205). Paris: Presses de Sciences Po, il est mis en avant le fait que sans collaboration avec les parties prenantes, il y aura de la résistance au changement qui nuit au bien-être des salariés et à l'entreprise.

Cette résistance aux changements, des entreprises essayent d'y faire face tous les jours, principalement avec la transformation numérique qui est déjà un sujet étudié depuis de nombreuses années, mais aussi de la RSE qui est un sujet plus récent. Nous avons évoqué le fait que les changements liés à la RSE seront bénéfiques pour les entreprises, car elles intègrent l'humain au centre des préoccupations, mais aussi que les expériences connues dans la transformation numérique permettront de mieux aborder le changement lié à la RSE.

L'humain est au cœur de la transformation numérique comme elle est au cœur de la RSE, afin de proposer de la valeur il faut prendre en compte toutes les parties prenantes, les clients ont des attentes qui évoluent, aujourd'hui l'image d'une entreprise auprès de qui ils achètent est d'une grande importance.

Les collaborateurs eux, sont d'une grande importance, car ils représentent un capital humain et leur collaboration permet de mener à bien les différents projets de l'entreprise. La RSE contribue à cela en améliorant davantage les conditions de travail des collaborateurs. Mais les nouvelles technologies y contribuent aussi beaucoup, durant la période du COVID les outils de communication utilisés dans les entreprises ont été d'une importance primordiale,

les entreprises qui étaient déjà en avance par rapport à la formation sur le digital en interne, mais aussi concernant le télétravail ont eu moins de difficulté que les autres organisations.

La numérisation permet finalement de faciliter les processus, les échanges entre collaborateurs, gagner du temps sur des actions simples afin de gagner du temps sur des actions davantage importantes, encourager l'intelligence collective.

Nous l'avons vu, la numérisation permet finalement de faciliter les processus, les échanges entre collaborateurs, gagner du temps sur des actions simples afin de gagner du temps sur des actions davantage importantes comme sur les fonctions RH, encourager l'intelligence collective, avoir des outils permettant la collaboration et le bien-être au travail.

De par mon expérience professionnelle j'ai pu observer que l'accompagnement des collaborateurs est d'une grande importance, que cela soit par rapport à la RSE ou bien numérique.

Nous pouvons d'ailleurs remarquer des similitudes psychologiques par rapport aux réactions que peut entraîner un changement, car les habitudes des collaborateurs changent. Le comportement face à un changement dépend de plusieurs aspects, notamment la génération à laquelle la personne appartient, car chaque génération n'a pas le même vécu, cela dépend aussi de l'éducation, mais aussi de l'environnement de travail auquel il est habitué.

Il est important de rendre agiles ces collaborateurs et les habitués aux différents changements, nous sommes actuellement dans un environnement fortement concurrentiel où l'innovation prime, avec des nouveaux sujets comme la RSE qui entraîne de nombreux changements. Il est important d'avoir un type de management qui est adapté, qui est axé sur l'écoute, la montée en compétences et la collaboration.

Il existe encore beaucoup de pistes à explorer, notamment sur les réels bénéfices de l'agilité, car en soit c'est un sujet qui est plutôt récent sur lequel il n'y a pas encore assez de recul malgré que la solution paraît la bonne, car elle regroupe l'ensemble des solutions évoquer dans ce mémoire. Ensuite, comment l'entreprise va réussir à avoir la confiance des différentes parties prenantes et comment vont-ils être intégrés à la stratégie RSE ? Et pour finir comment le numérique continuera d'impacter la RSE que ça soit négatif ou positif ?

Bibliographie

Laville, B. L., Hierso, G. H., Vienne, G. D. V., Bon-Maury, G. B. M., Cadic, S. C., Pacouret, G. P., & Brodeau, E. B. (2020, juillet). *Avis de la plateforme RSE - Responsabilité numérique des entreprises - 1. L'enjeu des données*. Plateforme RSE. <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/275573.pdf>

Cuénoud, T., Houanti, L., Dang, R., & Clement, A. (2019). L'intégration de la RSE dans les processus d'innovation au sein d'une entreprise industrielle : le cas du Groupe Poujoulat. *Gestion 2000*, 36(5), 67. <https://doi.org/10.3917/g2000.365.0067>

Laid Talbi, C. (2018). Le Management des connaissances, levier de l'innovation managériale dans les entreprises apprenantes. *Gestion 2000*, 35(5), 73. <https://doi.org/10.3917/g2000.355.0073>

de Nonancourt, M., & Burnotte, R. (2017). Articuler numérisation et RSE dans l'Usine du Futur : l'expérience d'Alliansys. *Le journal de l'école de Paris du management*, 127(5), 35. <https://doi.org/10.3917/jepam.127.0035>

Benraïss-Noailles, L., Lhajji, D., Benraïss, A., & Benraïss, B. (2016). Impact de la réputation classique et de l'e-réputation sur l'attractivité des entreprises en tant qu'employeurs. *Question(s) de management*, 15(4), 71. <https://doi.org/10.3917/qdm.164.0071>

Lefebvre, D. (2015). Comment tirer profit de la transformation numérique ? *Gestion*, 40(4), 93. <https://doi.org/10.3917/riges.404.0093>

Abelin, J. L., Aper, G., Maltinti, G., & Monneuse, D. (2014). Les réseaux sociaux d'entreprise tiennent-ils leurs promesses ? *Le journal de l'école de Paris du management*, 110(6), 8. <https://doi.org/10.3917/jepam.110.0008>

Aron, S., & Chtourou, A. (2014). Valeurs, comportements et communication en matière de RSE : quelle cohérence pour les firmes françaises ? *Gestion 2000*, 31(1), 91. <https://doi.org/10.3917/g2000.311.0091>

le Roy, F., Robert, M., & Guiliani, P. (2013). L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, 39(235), 77-90. <https://doi.org/10.3166/rfg.235.77-90>

Devauchelle, B., Platteaux, H., & Cerisier, J. F. (2009). Culture informationnelle, culture numérique, tensions et relations. *Les cahiers du numérique*, 5(3), 51-69. <https://doi.org/10.3166/lcn.5.3.51-69>

van Hoorebeke, D. (2008). L'émotion et la prise de décision. *Revue française de gestion*, 34(182), 33-44. <https://doi.org/10.3166/rfg.182.33-44>

Faucheux, S. F., Hue, C. H., & Petit, O. P. (2001). NTIC et Environnement : Enjeux, Risques et Opportunités. *CAHIERS DU C3ED*, 13-14. https://www.researchgate.net/profile/Olivier-Petit-2/publication/239565933_NTIC_et_Environnement_Enjeux_Risques_et_Opportunités/links/00b4952d05a6db4db00000000/NTIC-et-Environnement-Enjeux-Risques-et-Opportunités.pdf

Lester Coch, L. C., & Robert Putnam French Jr., J. R. P. F. (1964). Comment surmonter la résistance au changement. *Éléments de sociologie générale*, 181-205. <https://www-cairn-info-s.fennec.u-pem.fr/elements-de-sociologie-generale--2724600126-page-181.htm#s1n7>

Webographie

Ragobert, I. (2021, août 11). *Greenwashing : 5 exemples des pires pratiques en la matière*. Carbo. <https://www.hellocarbo.com/blog/communaute/greenwashing-exemples/>

Définition de l'innovation managériale. (2021, 25 juillet). Innovation Managériale. <https://www.innovationmanageriale.com/les-plus-populaires/definition-de-linnovation-manageriale/>

Dupé, J. D. (2021, 26 mars). *Management horizontal : définition - Lexique des entreprises*. Infonet. <https://infonet.fr/lexique/definitions/management-horizontal/#:%7E:text=Le%20management%20horizontal%2C%20ou%20management,besoins%20sp%C3%A9cifiques%20de%20chaque%20collaborateur.&text=Par%201%C3%A0%2C%20il%20s'oppose%20au%20management%20vertical.>

LCI. (2021, 1 février). *Les mails polluent autant que les avions : comment faire baisser votre impact carbone ?* <https://www.lci.fr/environnement-ecologie/video-les-mails-polluent-autant-que-les-avions-comment-faire-baisser-votre-impact-carbone-2177089.html#:%7E:text=Envoyer%20un%20simple%20mail%20%C3%A9quivaut,%20Dreto urs%20Paris%20New%20York.>

opendatasoft. (2020, 27 avril). *La transformation numérique au service de la RSE*. opendatasoft.com. <https://www.opendatasoft.com/fr/blog/raisons-de-capitaliser-numerique-pour-booster-politique-rse>

Vie publique.fr. (2020, 8 juillet). *Baromètre du numérique : 95% des Français équipés d' ; un téléphone mobile*. <https://www.vie-publique.fr/en-bref/272039-barometre-du-numerique-95-des-francais-disposent-dun-telephone-mobile>

Levent, P. C. M. (2020, 7 juillet). *L'intelligence artificielle au service de la gestion de la carrière*. <https://www.daf-mag.fr/>. <https://www.daf-mag.fr/Thematique/rh-1245/Breves/intelligence-artificielle-service-gestion-carriere-350804.htm>

Itycom. (2020, 3 juillet). *Le e-Learning, une opportunité pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)*. Itycom SuisseFr. <https://www.itycom.com/ch-fr/conseil/le-e-learning-une-opportunit%C3%A9-pour-la-responsabilite-societale-des-entreprises-rse/>

B. (2020, 2 juillet). *E-réputation - Définitions Marketing » L'encyclopédie illustrée du marketing*. copyright Définitions Marketing - Boitmobile. <https://www.definitions-marketing.com/definition/e-reputation/#:%7E:text=L'e%2Dr%C3%A9putation%20peut%20%C3%AAre,Internet%20et%20autres%20supports%20num%C3%A9riques.&text=L'e%2Dr%C3%A9putation%20est%20davantage,marque%20que%20par%20leur%20quantit%C3%A9>.

Boucher, E. (2020, 8 octobre). *Dématérialisation et environnement : solution ou greenwashing ?* Edusign. <https://www.edusign.fr/dematerialisation-formation-environnement/>

Lefèvre, M. (2020, 1 octobre). *Quel est l'impact d'une e-réputation positive ?* anthedesign. <https://www.anthedesign.fr/marketing-2/impact-e-reputation-positive/>

Jc-Qualitystreet. (2020, 28 septembre). *L'Agilité toujours en Evolution. . . nouvelle définition*. qualitystreet. [https://www.qualitystreet.fr/2016/01/18/lagilite-toujours-en-evolution-nouvelle-definition/#:%7E:text=enchanter%20ses%20employ%C3%A9s\)-.L'agilit%C3%A9%20est%20la%20capacit%C3%A9%20d'une%20organisation%20%C3%A0%20enchanter,aux%20changements%20de%20son%20environnement](https://www.qualitystreet.fr/2016/01/18/lagilite-toujours-en-evolution-nouvelle-definition/#:%7E:text=enchanter%20ses%20employ%C3%A9s)-.L'agilit%C3%A9%20est%20la%20capacit%C3%A9%20d'une%20organisation%20%C3%A0%20enchanter,aux%20changements%20de%20son%20environnement)

Roosen, M. (2019, 14 février). *Les chiffres clés de la RSE : les salariés en redemandent !* L'ADN. <https://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/marques-engagees/chiffres-cles-rse-developpement-durable/>

kookilearn. (2018, 11 juillet). *Le digital, facteur de bien-être au travail ?* <https://www.kookilearn.com/news/le-digital-bien-etre-au-travail/#:%7E:text=est%20le%20t%C3%A9%20travail.-.Le%20t%C3%A9%20travail,des%20cas%20par%20les%20entreprises.&text=Le%20e%20learning%20appel%C3%A9%20aussi,un%20acquis%20pour%20les%20entreprises>.

Maillard, O. (2018, 8 juin). *Le capital immatériel de l'entreprise*. CSR Consulting.

<http://www.csrconsulting.fr/2018/03/28/le-capital-immateriel-de-lentreprise/>

Ramarques, W. (2013, 6 décembre). *Résistance au changement - Définition du glossaire*.

<https://www.e-marketing.fr/>. <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Resistance-changement-242953.htm#>

Définition du greenwashing. (s. d.). Greenwashing.Fr. Consulté le 25 mai 2021, à l'adresse

<http://www.greenwashing.fr/definition.html>

Insee. (s. d.). *Définition - Innovation / Insee*. Consulté le 15 mars 2021, à l'adresse

<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1182#:~:text=L%27innovation%20d%C3%A9signe%20l%27introduction,%C3%A9labor%C3%A9s%20par%20l%27unit%C3%A9%20l%C3%A9gale.&text=l%27innovation%20de%20produits%20inclut,les%20biens%20ou%20services%20num%C3%A9riques>

Larousse, Æ. (s. d.). *Définitions : altruisme - Dictionnaire de français Larousse*. Larousse.

Consulté le 1 août 2021, à l'adresse

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/altruisme/2592>

Liste des annexes

Annexe n°1 : Présentation des missions M2 et des parties prenantes

Annexe n°2 : Entretien de Gilles Baylot

Annexe n°3 : Entretien de Caroline Martin

Présentation des missions M2 et des parties prenantes :

Je suis actuellement rattachée au service USC IDF qui signifie Unité service client, c'est l'entité qui est en contact avec les clients et tous les services nécessaires au bon fonctionnement de tout le processus du client, ce qui comprend par exemple l'assistance technique, le service commercial, le service réclamation...

Je suis dans équipe qui comprend différente composante, comme la RSE, la communication mais aussi la digitale. Je suis chargé de transformation digitale, mon rôle est globalement d'accompagner la transformation digitale de l'entité aux services des collaborateurs.

Mes missions se divisent en différente parties :

L'accompagnement numérique :

- Gérer le projet « Les RDV Digitaux » qui est une formation digitale de 30 minutes qui a lieu tous les mardis
- S'occuper de la gestion de projet dans l'équipe, cadrer les projets dans lesquels je suis mais aussi apporter des méthodes à l'équipe en cas de besoin et les former
- Trouver de nouvelle idée de formation
- Accompagner l'usage d'un nouvel outil
- Innover sur la manière de former les collaborateurs
- Gérer le projet « La Certif Digitale » qui est un projet permettant aux collaborateurs de se former et de faire reconnaître leurs nouvelles compétences digitales.
- Participation à la Radio SC'Ondes -> Radio de mon entité (Création de la communauté Piazza, Logo)
- Participation au Digital Pass (Création d'une évaluation digitale pour les salariés), rédaction des questions, du règlement et faire la communication autour du projet.
- Accompagnement d'un service suite à la mise en place d'une GED

Chef de projet digital et création digital

- Création de communauté Piazza
- Découvrir et recueillir le besoin des clients internes
- Création digitale (Design, filmer et monter des vidéos)
- Appliquer des méthodes de gestion de projets

Piloter et animer des événements

- Proposition de différentes animations en fonction du besoin
- Recrutement et formation des intervenants à l'évènement sur les différentes animations choisies
- Installation et désinstallation du matériel
- Animation en cas de besoin

Gestion de salles innovantes

- Gestion d'un showroom et du fablab. (Matériels entrants/sortants, réservation, règlement usage)
- Proposition d'une rénovation avec une maquette numérique (kozikaza)
- Chercher de nouvelles innovations à intégrer aux salles

Annexe 2 : Entretien de Gilles Baylot

Gilles Baylot : Responsable innovation salariée et correspondant environnement

- Que pensez-vous du RSE au sein d'Orange ?

Cela existe depuis 10 ans, on la connaît surtout par ses engagements fondations orange (lutte contre l'illettrisme, travaille avec les associations) avant ce n'était pas une stratégie.

Depuis le changement de stratégie, la RSE est devenue un des piliers de la stratégie (Environnement à travers la norme 40 1001 et 50 1001, il intégrer la partie réseau, la sensibilisation des salariés dans le tertiaire, réfléchir à des éco labs -> projet bridge)

La partie numérique est intéressante, car elle est en lien avec la dimension sociale à travers l'inclusion numérique, elle permet au plus grand nombre d'accéder à ses nouvelles technologies avec une dimension RH.

Il en pense que nous sommes au début d'une nouvelle façon de penser, notre milieu de travail et nos métiers et le matériel que l'on vend et une nouvelle façon d'utiliser cette dimension sociétale chez nos clients.

La RSE reste un peu floue, dans une entité commerciale ce n'est pas ce qui va être mis en avant, il existe une offre pour les petits revenus, qu'on appelle l'offre coup de pouce.

- Estimez-vous être assez formé sur le sujet ?

On est au début, il ne faut pas se focaliser sur le savoir des collaborateurs, il faut que ça passe par l'acculturation qui se fait petit à petit, c'était pareil pour le tri sélectif et il faut accepter que ça soit lent, surtout quand ce n'est pas prioritaire.

- Qu'elles sont les améliorations à faire sur ce point ?

Il faut faire différemment afin de capter l'ensemble des métiers, d'intégrer le RSE à ses métiers, dans tous les métiers aujourd'hui on utilise une boîte mail Outlook qui au final rejette du CO₂.

Il faut faire intervenir des personnes qui se remettent en question sur leurs métiers, afin qu'il puisse se rendre compte de certaines choses qui pourraient être améliorées de manière RSE

- **Ressentez-vous une réelle implication des collaborateurs sur le sujet ?**

Oui, mais pas à travers leurs métiers, en revanche il est surpris des engagements personnels pris par les salariés par rapport à leurs sites. Notamment une collaboratrice qui récupère les déchets de son plateau de travail chez elle afin d'effectuer un tri.

- **D'après vous, il y a-t-il un rapport entre RSE et le numérique ? Si oui, lesquels ?**

La transformation numérique s'est faite de fait, il faut être en phase juridiquement par rapport au RSE, l'usage du papier en entreprise était déjà réglementé.

Les documents sont aujourd'hui notamment la facture électronique qui est imposée aux clients, numérisation des bulletins de salaire et cela permet de sensibiliser les salariés.

Il est indispensable de lier la RSE avec la transformation numérique, car le numérique est inclus dans la RSE.

Il faut donner du sens, en fonction de ce que pense le client que ça soit interne ou externe

Ex : matériaux recyclables, parler du danger des ondes.

Énormément d'action ont été mise en place depuis des années, mais on ne se rend pas compte de l'impact que ça peut avoir, car peu d'effort ont été mis dans la communication, cela fait seulement 1 an qu'une road map a été faite.

Le numérique est indispensable au RSE, car il permet de servir de support de communication de la RSE.

Il faut faire des actions très locales adaptées pour rendre les choses complètes, il faut intégrer la RSE dans les métiers.

On fait l'amalgame entre la partie RSE et SME (qui est bordé par une norme) alors que l'a RSE y'a pas de norme, il faut descendre au niveau des métiers et du terrain et jamais imposé, toujours proposé.

Certains piliers sont contradictoires l'inclusion numérique et l'environnement.

Il faut choisir des personnes bien placées pour parler du RSE, impliqué certaine membre important des métiers, il a pris mon exemple avec le RDV Digitaux, il dit que l'impact n'est pas le même, les jeunes des entreprises sont importants.

Annexe 3 : Entretien avec Caroline Martin

Caroline Martin : Chargé de transformation digitale et Community Manager chez Orange

Qu'est-ce que pour toi la RSE ?

C'est l'engagement de l'entreprise pour le développement durable, écologie, recyclage des déchets, comment l'entreprise va s'impliquer pour rendre la terre meilleure et durable

D'après toi, les salariés sont-ils assez formés sur le sujet ?

Chez Orange il y a beaucoup d'actions qui sont menés, mais on ne nous en parle pas assez, on sait que l'entreprise fait des choses via les différentes com', on pourrait être beaucoup mieux formé sur le sujet.

Comment Orange peut s'améliorer ?

Plus de communication, sur ce que les personnes chargées de développement durable font dans leurs quotidiens.

Les acteurs de développement durable ne sont pas connus dans nos services.

D'après toi les collaborateurs sont impliqués ?

C'est le début de la sensibilisation notamment sur les mails, les personnes n'ont pas encore tout compris sur le RSE.

Tout le monde doit être impliqué, si tout le monde n'est pas impliqué cela sera un échec et les actions faites sont un peu cachées, un peu trop timide, les opérationnels n'ont aucune sensibilisation.

La transformation numérique est-elle bénéfique à la RSE ?

Moins imprimer de papier, travailler sur des clouds plutôt que par mail afin de limiter des actions moins polluantes, l'usage des applications pour ne pas envoyer de mail permet de communiquer sur le RSE.

Je ne pensais pas que le numérique était incluse dans la performance RSE.

Les points négatifs du numérique par rapport à la RSE ?

Les mails sont très polluants, les déchets liés aux équipements numériques, réseau qui pollue, batterie non recyclée, surconsommation du numérique dans un sens global.

D'après elle, elle pensait que le bien-être des salariés n'était pas compris dans la stratégie RSE, ce n'est pas l'image qui est véhiculée.

Les collaborateurs ne font pas le lien entre les deux, le bien-être de l'entreprise n'est pas associé à la RSE et inversement.

L'entreprise à pêcher sur le RSE, nous avons des supports comme bien vivre le digital, mais personne ne connaît.

Résumé

Français :

En résumé, mon mémoire évoque tout d'abord les impacts du numérique sur la RSE qu'ils soient positifs ou négatifs, mais aussi les convergences et divergences entre les deux termes et comment ils sont perçus par les différentes parties prenantes d'une organisation.

L'importance de l'usage de la transformation numérique au service de la RSE est aussi mise en avant notamment par la notion de capital immatériel qui est aujourd'hui considéré comme un nouveau modèle de création de valeur.

Les organisations peuvent anticiper leurs actions RSE grâce à l'expérience acquise grâce à la transformation numérique notamment sur la gestion de la résistance au changement, l'évolution des mentalités, l'environnement de travail, le management et l'organisation.

Mots clés : Transformation numérique, RSE, parties prenantes, gestion, capital immatériel, changement

Anglais:

In summary, my work talk about the impacts of digital on CSR, whether positive or negative, but also the convergences and divergences between the two terms and how they are perceived by the different stakeholders of an organization.

The importance of the use of digital for CSR is also highlighted in particular by the notion of intangible capital, which today is considered as a new model of value creation.

Organizations can anticipate their CSR actions thanks to the experience gained through digital transformation, in particular on the management of the resistance to change, the evolution of mentalities, the working environment, management and organization.

Keys words: Digital transformation, CSR, stakeholders, management, intangible capital, change