

DES IDÉAUX À LA RÉALITÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT DE LA GRH DANS LA DIGITALISATION :

LE CAS D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE

Géraldine GALINDO
ESCP Europe

Emmanuelle GARBE
ISTEC

Jérémy Vignal
IAE de Dijon

Résumé

Cette communication se propose d'étudier le rôle de la GRH dans le processus de transformation digitale. Basée sur une étude qualitative au sein d'un grand groupe industriel, elle montre plus particulièrement que l'accompagnement de la digitalisation par la GRH fait l'objet de deux grands décalages - le premier entre la politique RH et les pratiques mises en œuvre, et le second entre ces pratiques et leurs perceptions par les acteurs opérationnels. Ces décalages sont de trois registres : organisationnels, relatifs aux ressources engagées et enfin liés à des dimensions humaines. Ce faisant, cette communication revient sur l'idée communément partagée selon laquelle la digitalisation constituerait une révolution dans l'entreprise. Elle montre que la digitalisation fait l'objet des mêmes décalages que toutes les transformations stratégiques « classiques ». Elle propose, par ailleurs, de comprendre ces décalages comme le résultat de « traductions » différentes du dispositif RH d'accompagnement de la digitalisation.

Introduction

La digitalisation est au centre de l'attention médiatique. Ce terme ombrelle, d'abord considéré comme un sujet à la mode, caractérise aujourd'hui une nouvelle révolution pour certains ou une évolution pour d'autres (Valenduc et Vendramin, 2017), à la fois technologique, sociétale et organisationnelle (Reis et al., 2018). Si l'ampleur de ces changements est débattue, le fait que ces technologies de l'information ouvrent des « *nouveaux possibles* » (Dudézert, 2018) devient de plus en plus partagé, et ce, notamment au niveau organisationnel. La maturité des organisations est cependant pour l'instant très variable¹, allant de la simple introduction de quelques outils jusqu'au remaniement de tous les processus. Quel que soit le degré de maturité, ces évolutions ne peuvent uniquement se faire par les outils digitaux, qui nécessitent de revoir aussi les fonctionnements existants, les postures et les modes de gouvernance (Autissier, Johnson & Moutot, 2014). Les salariés sont particulièrement au centre de ces changements, en tant que concepteurs, utilisateurs et porteurs de ces transformations. Et c'est à la gestion des ressources humaines (GRH) de leur permettre justement d'évoluer avec ces technologies et processus digitaux et d'attirer de nouveaux profils pour soutenir ces changements.

En somme, la stratégie de digitalisation des entreprises requiert un soutien de la GRH. Est demandé à la GRH de devenir stratégique, c'est-à-dire alignée à la stratégie générale de l'entreprise (e.g. Delery et Doty, 1996). La fonction RH, mais aussi tous les acteurs associés (dirigeants, managers, salariés), peuvent et doivent ainsi aider les organisations à impliquer leur personnel dans ces changements (Stephan et al., 2016, dans Manuti et de Palma, 2018). Idéalement aussi, la stratégie de GRH alignée à la stratégie digitale doit ensuite se concrétiser par des pratiques et des ressentis des salariés cohérents avec les intentions initiales. Néanmoins, il a été largement démontré que la réalité est souvent éloignée des ambitions premières de tout changement (Legge, 1995). Les effets des politiques et pratiques de GRH ne sont, au contraire, pas automatiques et toujours identiques à ce qui était espéré (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Des écarts sont même traditionnellement identifiés entre les politiques de GRH, les pratiques déployées et les perceptions et réactions des salariés (Wright et Nishii, 2007 ; Makhecha et al., 2016).

Notre communication s'inscrit dans cette vision de la GRH considérée à trois niveaux (politiques/pratiques déployées/pratiques ressenties) et ce, dans le contexte de la stratégie digitale des entreprises. Nous nous demanderons plus particulièrement si la digitalisation conduit à identifier des écarts entre ces trois déclinaisons de la GRH, dans la lignée de ceux déjà mis à jour dans la littérature, ou au contraire, d'en distinguer certains spécifiques. Au-delà de ces écarts, cette question nous permettra d'envisager les particularités (ou pas) des transformations digitales en cours.

Nous avons choisi d'étudier cette question dans le contexte de la digitalisation des usines, résumé par le sigle Industrie 4.0. Ce sigle traduit ce que le gouvernement allemand² qualifiait

¹ Un nombre croissant de dispositifs permettent aux entreprises de mesurer leur maturité digitale depuis les travaux de Gartner Group en 2015, par exemple : <http://www.diag-numerique.fr> ou <http://mondiagnosticnumerique.fr>. Le MIT research a mis à jour une typologie de 4 types de maturité : « beginners », « digirati », « fashionistas », « conservatives ».

² *Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0 – Final report of the Industrie 4.0 Working Group* (Kagerman, Wahlster, & Helbig, 2013).

dès 2013 de 4^{ème} révolution industrielle, présentée dans plusieurs articles comme reposant sur des organisations innovantes, plates, apprenantes dans lesquelles les interactions hommes-machines seraient, par exemple, améliorées (e.g. Kopacek, 2016 dans Johansson et al., 2017). Dans ces entreprises industrielles, de nombreux outils digitaux sont introduits voire largement diffusés, allant de l'utilisation de robots, de l'Intelligence Artificielle, à la mise en œuvre du « *close door machining* » en passant par l'exploitation et le partage de données informatisées. Toutes ces technologies ont différentes implications visibles dans les usines, et qui doivent être accompagnées par d'autres évolutions souvent plus invisibles. La GRH en est un des exemples les plus emblématiques. Elle doit soutenir ces nouvelles organisations et technologies (Nambisan et al. 2017). Nous avons plus précisément approfondi cette question dans une entreprise industrielle, Safran Aircraft Engines, dans laquelle nous avons eu l'opportunité³ de recueillir des données via des entretiens, documents et observations.

Dans cette communication, nous reviendrons dans un premier temps sur les questionnements récurrents associés à la Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH) et sur les décalages identifiés dans la littérature. Après avoir présenté ce que revêt la digitalisation dans les usines, nous exposerons la méthodologie adoptée pour mener à bien notre recherche, dans le contexte particulier d'une société industrielle. Nos résultats décriront dans la foulée les différents écarts que le traitement des données nous a permis d'identifier, pour enfin envisager leurs spécificités. Nous montrerons qu'il existe des décalages entre d'une part la politique RH d'accompagnement de la digitalisation et les pratiques RH mises en œuvre par les acteurs RH, mais aussi entre les pratiques RH mises en œuvre et les pratiques RH telles qu'elles sont perçues par les acteurs opérationnels. Enfin, nous discuterons de ces résultats et présenterons nos principales contributions.

1. Les brèches et questionnements autour du mythe d'une GRH alignée

De nombreuses recherches s'emploient depuis longtemps à montrer les liens entre les demandes associées à un environnement compétitif incertain et la stratégie, et entre cette stratégie et les composantes des entreprises que sont par exemple leurs structures, leurs types de production, les modes de leadership et les manières de gérer leurs ressources humaines (Arthur, 1994; Delery et Doty, 1996). Si l'on se concentre sur les liens entre stratégie et GRH, il semble que leurs relations sont plus complexes qu'escompté, notamment dans le contexte incertain de la digitalisation des organisations.

1.1. Le mythe des fits de la GRH

Depuis une vingtaine d'années, l'adjectif stratégique est accolé à la GRH pour signifier que la gestion des hommes doit pouvoir - voire devoir - s'aligner sur les évolutions stratégiques des entreprises (Delery et Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996; Datta, Guthrie, & Wright, 2005), pour asseoir les avantages compétitifs des firmes (Wright, Snell, & Jacobsen, 2004 ; Christiansen et Higgs, 2008; Wang et Shyu, 2008). Dans une perspective contingente, la performance des entreprises passe dès lors par la cohérence verticale entre leur GRH et leur stratégie (pour une synthèse : Lengnick-Hall et al., 2009) et par l'identification des « best fits » entre ces deux dimensions (Wood, 1999 dans Ferrary, 2010). En outre, cet alignement (ou « fit ») doit se faire non seulement entre la stratégie et la GRH, mais aussi au sein du système

³ Dans le cadre de la Chaire « Une Usine pour le Futur » (ESCP Europe, avec pour partenaires la Fondation Michelin et Safran).

RH (alignement horizontal), afin de créer une synergie entre toutes ces pratiques (Delery et Doty, 1996). Cette littérature promeut donc une vision transitive et systématique des liens entre stratégie et GRH, cette dernière étant considérée comme suiveuse de la première. Elle conduit aussi à rechercher une situation stabilisée où ces dimensions seraient – définitivement – alignées. Tout un discours est donc véhiculé autour des « fits » parfaits conduisant à adopter le « mythe de la cohérence » entre stratégie et GRH, suivant l'idée qu'« *il est possible de déterminer un modèle d'alignement approprié pour une organisation et de bouger vers cet état* » (Scheppeck et Militello, 2010 : 8). Ce mythe doit toutefois être tempéré. En effet, si la quête de cohérence entre stratégie et GRH reste prégnante, elle est aussi considérée comme utopique, puisque sont reconnus des écarts évidents entre les stratégies ou politiques de GRH formulées, et leurs implémentations en termes de pratiques diffusées et reçues (Nishii et Paluch, 2018).

1.2. Les décalages entre design-déploiement-perceptions des pratiques RH

Il existe donc une distinction forte entre le « quoi » et le « comment » des pratiques de GRH, autrement dit entre leur contenu et leur diffusion concrète auprès des salariés (Bowen et Ostroff, 2016). Tout au long de la chaîne causale de la GRH reliant les prévisions de pratiques de GRH et leurs résultats (Purcell et al., 2009)⁴, des décalages peuvent être identifiés entre la « rhétorique et la réalité » (Legge, 1995), traduisant ainsi les perceptions différentes de diffusion, d'existence et de qualité que peuvent avoir les responsables RH ou les salariés (e.g. Liao et al., 2009). Cinq types de « gaps » sont plus précisément identifiés par Makhecha et al. (2016) : d'omission (des dimensions sont oubliées ou laissées), de commission (des dimensions sont modifiées), d'initiation (des dimensions sont ajoutées aux pratiques designées), de non-réalisation (des dimensions ne sont pas mises en place et donc pas perçues par les salariés) ou de non-expérience (des dimensions sont mises en œuvre mais pas perçues par les salariés).

Ces types de décalages renvoient aux trois niveaux auxquels ils peuvent être observés (Wright et Nishii, 2007, 2013) : entre les pratiques de GRH prévues, celles accomplies et enfin celles vécues par les salariés⁵.

Le tableau 1 caractérise ces niveaux et décalages :

⁴ Purcell et al. (2009) identifient un modèle de chaîne causale RH : pratiques prévues → pratiques actuelles → pratiques vécues → attitudes des salariés → comportements des salariés → résultats en terme de performance.

⁵ A partir de cette étape, nous préférons traiter la stratégie de l'entreprise comme une variable exogène, dans la lignée des travaux de Wright et Nishii (2007).

Tableau 1 : Alignement de la GRH et décalages identifiés par la littérature

Niveaux de GRH et types de décalages	Natures des pratiques	Origines de décalages
PRATIQUES PRÉVUES	Pratiques conçues par les dirigeants des entreprises afin que les salariés s'alignent sur la stratégie	
Décalages de mise en œuvre (omission, commission, initiation)		-Manque d'engagement du management (Khilji et Wang, 2006)* -Manque de soutien organisationnel (Woodrow et Guest, 2014) -Difficulté à mobiliser les ressources (Piening et al., 2014) -Centralisation des pratiques RH et postures de la fonction RH (Makhecha et al., 2016)
PRATIQUES IMPLÉMENTÉES	Pratiques mises en œuvre effectivement dans les entreprises	
Décalages d'interprétation (non réalisation, non expérience)		-Manque de soutien perçu du support de la fonction RH (Piening et al., 2014) : -Communication peu claire (Makhecha et al., 2016) -Profils des salariés (attentes, histoires, comportements) (Piening et al., 2014)
PRATIQUES PERÇUES	Interprétations subjectives des pratiques par les salariés	

Différents acteurs ont des rôles déterminants pour expliquer l'existence et l'importance de ces « gaps » entre les niveaux de la GRH. La fonction RH joue tout d'abord un rôle clef dans la manière dont les pratiques vont être élaborées et ensuite « traduites » aux managers ou centralisées. Makhecha et al. (2016) soulignent par exemple que plus les pratiques sont décentralisées, moins les décalages dans l'implémentation sont importants. Les managers occupent aussi un rôle stratégique dans la manière dont ils s'approprient et adaptent les pratiques RH à leurs propres contextes afin de les déployer au mieux (Gilbert, De Winne, & Sels, 2011; Purcell et Hutchinson, 2007 ; Piening et al., 2014). Ils sont ainsi considérés comme des « filtres interprétatifs » des pratiques de GRH (Bowen et Ostroff, 2004) en transformant les informations organisationnelles en schémas ou règles pour leurs subordonnés (Pfeffer, 1981 dans Nishii et Paluch, 2018). Enfin, les salariés perçoivent les pratiques mises en œuvre en fonction des postures des deux autres types d'acteurs, mais aussi en fonction de leurs propres histoires personnelles (Wright et Nishii, 2007), de leurs motivations et attentes (Piening et al., 2014), et également de leurs capacités à comprendre et à s'approprier ces pratiques. Ils élaborent ainsi des attributions sur les visées des pratiques implémentées (Nishii et al., 2008), en comparant par exemple la manière dont les pratiques RH tiennent compte de leurs intérêts et pourraient leur bénéficier, à la manière dont elles profiteraient à leurs entreprises et ce, à leur détriment.

En définitive, les décalages dans l'implémentation puis la perception des pratiques dépendent de l'implication et des postures d'une diversité de parties prenantes (Bowen et Ostroff, 2016).

* D'autres chercheurs ont mis à jour ces explications des « gaps ». Nous faisons le choix de citer certains travaux que nous estimons agrégateurs et représentatifs de ces recherches.

En liens avec ces acteurs, des dispositifs managériaux, notamment RH (Woodrow et Guest, 2014), sont aussi considérés comme étant à l'origine de ces « gaps » : des manques de communication, de circulation d'information, de formation ou d'incitations en interne.

Des décalages entre les intentions-réalisations-perceptions des pratiques de GRH sont donc observés et étudiés. La digitalisation, vue comme une évolution stratégique majeure des entreprises aujourd'hui, ravive cette quête d'alignement entre stratégie et GRH, mais surtout entre politiques et pratiques de gestion des hommes.

1.3. Une quête d'alignement face à la digitalisation des entreprises

Les travaux académiques soulignent depuis longtemps la nécessité d'accompagner les changements, notamment les dispositifs d'innovation, par des politiques et des pratiques de GRH adaptées. La GRH encouragerait ainsi l'innovation (Jiménez-Jiménez et Sanz-Valle, 2008) *via* des pratiques spécifiques de management qualifiées d'« inductives » (Shipton et al., 2006). Au lieu d'une boîte à outils de pratiques spécifiques permettant d'innover (de Leede et Looise, 2005), la littérature souligne que c'est tout un système de pratiques RH qui doit être pensé, en liant les compétences, les incitations, l'environnement et le contexte de travail (Defélix, Mazzilli & Gosselin, 2015). Ces pratiques visent à diffuser un climat propice à l'innovation (Van der Ven, 1988 dans Hailey, 2001), par le biais d'un environnement créatif, d'incitations à la prise d'initiatives et à la coopération (Jackson, Schuler & Rivero, 1989) et d'une organisation positionnée entre l'ordre et le désordre (Brown et Eisenhardt, 1997). Un « système de pratiques hautement performantes »⁶ (Becker et Huselid, 1998 ; Jiang et Liu, 2015 ; Mazzei, Flynn & Haynie, 2016) est ainsi mis à jour pour explorer ou exploiter l'innovation (Shipton et al., 2006), que ce soit au niveau organisationnel et/ou des produits (Messersmith et Guthrie, 2010). Si les chercheurs ont étudié les types de politiques et pratiques à mettre en œuvre pour accompagner les innovations, ils ont peu abordé leurs implémentations et perceptions. Cette question est cruciale aujourd'hui face à la digitalisation, considérée comme une nouvelle forme d'innovation organisationnelle (Brasseur et Biaz, 2018).

Comme le souligne Moatti (2016) : « *S'il est parfois difficile de saisir les contours de la digitalisation, il ne fait (quasiment) plus de doute aujourd'hui qu'il faut conduire une transformation digitale dans les entreprises* ». Ces dernières, qu'elles soient privées ou publiques, sont ainsi « dans le couloir du digital » (Autissier et al., 2014). Elles initient des nouvelles stratégies et cherchent à les accompagner d'un point de vue managérial, notamment au niveau de la gestion des hommes, sachant que la digitalisation est vue comme : « *une véritable transformation de l'organisation du travail : pas tant parce qu'elle permet de numériser tous les processus de l'organisation, mais surtout parce qu'elle nécessite de reconstruire en profondeur pour chaque entreprise un nouvel équilibre entre autonomie et contrôle des salariés* » (Dudézert, 2018 : 20). L'enjeu est notamment d'élargir la vision de la force de travail en intégrant l'automatisation de certaines tâches et les attentes de nouvelles compétences (Manuti et de Palma, 2018). Les ressources humaines, et la manière dont elles sont gérées, sont donc placées en première ligne de la digitalisation pour faire face à la complexité et à l'incertitude des changements et des challenges associés à la digitalisation (Sousa et Rocha, 2019).

⁶ Traduction de High-Performance Work Practices (HPWS). La littérature sur la GRH stratégique identifie également d'autres relations positives entre des HPWS et par exemple la productivité, le turn-over et la performance financière (Messersmith et Guthrie, 2010).

Cette « vague digitale » fait naturellement émerger des questionnements sur les types de politiques et de pratiques de GRH à élaborer, mais aussi sur les processus d'implémentation qui accompagneront l'intégration d'outils digitaux et la gestion des nouvelles formes de travail digitalisé dans l'entreprise (Parry et Strohmeir, 2018). Dès lors, trois types de questions en cascade émergent :

1. A-t-on besoin de nouvelles politiques et pratiques de GRH pour accompagner la digitalisation du travail ?
2. Si oui, quelles sont-elles ?
3. Sont-elles ensuite déployées dans les organisations et font-elles l'objet d'une appropriation par les salariés concernés ?

Dans la lignée de ces travaux, la digitalisation pose la double question de l'alignement entre la stratégie digitale des entreprises et leurs systèmes de GRH, et ensuite entre les pratiques de GRH prévues-déployées-perçues. Nous nous focalisons dans cette recherche sur la deuxième partie de la question, en ouvrant la « boîte noire » des pratiques de GRH pensées par les entreprises pour faire face à cette vague digitale.

2. Méthodologie et contexte de la recherche

Une approche intra-organisationnelle peut permettre d'explorer des variations dans les gaps des pratiques de GRH, que la littérature n'a pas encore investiguées (Makhecha et al., 2016). Notre approche se positionne justement dans cette perspective, et ce au sein de Safran Aircraft Engines.

2.1. Le contexte de l'Industrie 4.0.

L'« Industrie 4.0 ». est souvent décrite comme une nouvelle révolution industrielle (Johansson et al., 2017). Ce sigle médiatisé regroupe en réalité une diversité de transformations digitales dans ce secteur : automatisation des usines associée à l'utilisation d'une variété de robots ou cobots, impression 3D, mobilisation de l'intelligence artificielle ou multiplicité et fluidité des données recueillies. L'Industrie 4.0. apporte ainsi l'interconnexion et l'informatisation dans l'industrie traditionnelle (Lu, 2017), et peut être associée aux principes d'inter-opérabilité, de virtualisation, décentralisation, synchronisation, modularité ou d'orientation-service (Shafiq et al., 2016 dans Lu, 2017).

Si les changements sont technologiques, ils métamorphosent aussi les modes et lieux de de travail. Ils posent ainsi des questions sur les formes organisationnelles à mettre en place et sur les compétences requises pour accompagner ces transformations. Certains y voient une nouvelle configuration des usines où les machines, les robots, les ordinateurs, les humains et les différentes formes de savoirs, composeraient un ensemble cohérent (Yao et al., 2015) et durable sur le long terme (Stock et Seliger, 2016). D'autres se questionnent sur les effets de ces changements, en termes de réductions d'emplois (selon le rapport allemand sur le sujet, e.g. Kagerman et al., 2013) ou au contraire de créations de nouveaux (selon le rapport suédois dédié, e.g. Johansson et al., 2017). Force est de constater que, dans cette phase de transition vers l'Industrie 4.0., des mouvements contradictoires sont mis à jour, de montée en compétences (*upskilling*) d'opérateurs qualifiés de 4.0., c'est-à-dire augmentés, collaboratifs ou analytiques (Romero et al., 2016), ou à l'inverse, de perte de compétences (*deskilling*), avec des tâches plus fragmentées et moins sollicitantes en savoirs (Abrahamsson & Johansson, 2006).

Cette « Industrie 4.0. » renvoie dans tous les cas à de nouvelles approches en termes de techniques et de méthodes, mais aussi de management et de comportements humains (Sousa et Rocha, 2019). Elle pose donc des questions en termes de types de ressources humaines (Romero et al., 2019) et de la manière de les gérer dans ce changement, sujet sur lequel nous allons nous focaliser dans la suite de cette communication.

2.2.Méthodologie

Pour étudier les gaps entre les politiques et pratiques de GRH dans le contexte de l'Industrie 4.0., nous avons choisi de nous centrer sur l'étude du cas Safran, et plus précisément de sa branche Safran Aircraft Engines (SAE). Safran est une entreprise industrielle, leader mondial dans la fourniture d'équipements et de systèmes pour les marchés aérospatiaux et de défense. Elle emploie plus de 92 000 personnes dans 60 pays du Monde, pour un chiffre d'affaires de 21 milliards d'Euros en 2018. Ce grand groupe est composé de plusieurs sociétés, dont SAE, sur laquelle nous avons eu l'opportunité de nous concentrer par le biais de projets de recherche proposés et développés par la Chaire « Une Usine pour le Futur ». Cette société du groupe, qui emploie 15 700 personnes, *« conçoit, développe, produit et commercialise, seul ou en coopération, des moteurs pour avions civils et militaires et pour satellites. La société propose également aux compagnies aériennes, aux opérateurs d'avions et aux forces armées une gamme complète de services pour l'entretien de leurs moteurs, la gestion de leurs flottes et l'optimisation de leurs opérations »*⁷.

Nous avons donc bénéficié d'un opportunisme méthodologique (Girin, 1989), qui nous a permis de pouvoir d'abord entrer dans ce contexte en mouvement, puis de conduire des entretiens avec 43 individus (Annexe), entre novembre 2018 et mars 2019, et pour une durée allant de 36 min à 1h40. Nous avons privilégié les entretiens semi-directifs, qui font émerger des données qui auraient été souvent inaccessibles, par exemple sur les expériences des personnes et/ou leurs attitudes (Peräkylä, 2008). Ils nous ont permis d'appréhender notamment les discours produits sur les politiques de GRH, mais surtout d'appréhender les perceptions sur l'implémentation et les ressentis à l'égard de ces pratiques. Ces entretiens ont été conduits en grande partie en binôme de chercheurs, et à partir de guides co-conçus en équipe. Ces guides sont structurés en trois parties :

- La digitalisation et ses facettes dans les usines
- La politique et les pratiques et outils de GRH pour accompagner la digitalisation
- Les effets de ces pratiques sur les individus (carrières...) et sur l'organisation (coût, contrôle...).

En parallèle, nous avons recueilli d'autres types de ressources par le biais d'observations dans les usines mais aussi lors de réunions internes, de documents récoltés à diffusion large ou au contraire restreinte, et d'échanges informels avec des dirigeants, managers et opérationnels au cours de réunions ou de moments conviviaux. Toutes ces données sont complémentaires et renvoient chacune aux niveaux de la GRH tels que décrits dans la partie 1 de cette communication, et comme le résume le tableau 2.

⁷ Extrait du site Internet : <https://www.safran-group.com/fr/societe/safran-aircraft-engines>

Tableau 2 : Types de données recueillies

Types de pratiques de GRH	Natures des données recueillies
Pratiques prévues	-Discours stratégiques de l'entreprise (documents diffusés en externe et en interne, site internet, interviews presse, réunions internes) -Entretiens auprès d'une DRH et de 5 responsables RH
Pratiques implémentées	-Visites de sites (présentations, notes d'observation) -Entretiens auprès de DRH de sites (3) -Entretiens auprès de managers (6 top managers et 3 agents de maîtrise)
Pratiques perçues	-Entretiens auprès d'opérationnels (28 opérationnels dont 3 agents de maîtrise) -Observations <i>in situ</i> : 6 jours

Nous avons ensuite mené une analyse thématique de ces entretiens (Miles et Huberman, 1991), suivant la méthode « pas-à-pas » décrite par Braun et Clarke (2006). Nous avons d'abord procédé à une relecture systématique de chaque entretien retranscrit, de manière séparée, afin d'en dégager les concepts et idées clefs. Nous avons ensuite fait un codage thématique en renseignant des thèmes primaires (digitalisation, politiques de GRH, pratiques de GRH, rôles des managers, rôles de la fonction RH) et secondaires (organisation, ressources, humain). Les données ont été codées séparément par les trois chercheurs puis ont fait l'objet d'une analyse commune. Le rapprochement de ces codages et de leurs analyses nous ont permis d'aller vers plus de validité de nos résultats, et d'éviter certains biais dus au codage unique et à l'interprétation par un seul chercheur.

Cette démarche méthodologique nous a permis, dans le contexte de la digitalisation des usines de SAE, de déceler des décalages entre la politique RH et les pratiques RH mises en œuvre d'une part et entre les pratiques mises en œuvre et les ressentis des salariés à leur égard d'autre part, et ce à trois niveaux : organisationnel, en termes de ressources et humain.

3. Résultats : Intentions, réalisations et perceptions de la GRH pour accompagner la digitalisation

« Vous avez différentes usines qui se disent « Usine du futur » pour différentes raisons (...) de façon généralisée, il y a des réalités très différentes, y compris dans le Groupe » (Entretien 1. Responsable de la Fonction RH opérationnelle)

Ce verbatim met bien en évidence la diversité des formes et enjeux de la digitalisation dans les usines. Toutefois, l'analyse de notre matériau empirique fait ressortir deux objectifs principaux et décrits comme convergents. D'une part, l'enjeu de performance est omniprésent :

« L'usine 4.0 très clairement, c'est des gains de productivité (...) il faut qu'on réduise nos coûts, c'est indispensable ; donc c'est des machines plus automatisées » (Entretien 2. Responsable pôle learning et développement)

D'autre part, cet enjeu est indissociable, selon toutes les personnes rencontrées, d'objectifs humains et organisationnels. Lors d'un séminaire interne à l'entreprise, un Responsable des Ressources Humaines soulignait par exemple que l'Usine du Futur est une usine où les relations hommes-machines changent, à l'image d'autres discours recueillis :

« Mon ressenti c'est que je compte sur la digitalisation pour améliorer le quotidien de tout un chacun » (Entretien 2. Responsable pôle learning et développement)

La gestion des ressources humaines et la fonction RH se positionnent comme des *business partners*⁸ de ces évolutions :

« Le sujet aujourd'hui en tant que fonction RH, c'est de se poser la question de comment en fait, on accompagne cette digitalisation processus et des modes et des outils, on va dire, qui se digitalisent de plus en plus » (Entretien 3. DRH)

En somme, la digitalisation dans les usines revêt sans aucun doute différentes formes, tout en soulevant des questionnements convergents sur les pratiques de GRH, en amont les politiques initiées, et en aval, la manière dont elles sont déployées et vécues. Notre recherche fait émerger des écarts entre les intentions, les réalisations et les perceptions, que l'on peut systématiquement expliquer en renvoyant à trois niveaux : l'organisation, les ressources, et ce que nous appelons dans un sens large l'humain.

3.1. Les décalages entre intentions des politiques et réalisations des pratiques de GRH

« En tout cas, je pense que notre axe c'est de ne pas laisser l'histoire se faire sans nous. C'est de se dire qu'en fait on peut l'écrire, on a un moyen aujourd'hui de ne pas subir et peut-être d'orienter les choses (...) nous, on s'est vraiment mis dans une démarche de dire le changement n'est pas un risque, c'est une opportunité (...) On ne va pas laisser les changements arriver à nous et les accompagner » (Entretien 1. Responsable de la Fonction RH opérationnelle)

Comme le souligne ainsi un des concepteurs de la politique de GRH, celle-ci doit soutenir les transformations digitales en cours dans les usines.

« Les process sont de plus en plus digitalisés et pour moi, le sujet aujourd'hui en tant que fonction RH, c'est de se poser la question de comment en fait, on accompagne cette digitalisation (...) Donc pour moi, il s'agit de prendre le sujet par tous ses bouts et en même temps de conduire une réflexion stratégique » (Entretien 3. DRH)

Cette vision résume la politique proposée par les directeurs des ressources humaines pour soutenir la digitalisation déjà en cours dans les usines. Elle se traduit à l'heure actuelle par de plus en plus d'outils, notamment digitaux :

« Les outils digitaux et les processus qu'on digitalise nous aident pour donner, en fait, de la créativité, du champ sur le management et l'accompagnement du management » (Entretien 3. DRH)

⁸ Terme employé de façon récurrente lors d'un séminaire de politique RH.

Cependant, cette politique et les pratiques/outils prévus et conçus par les dirigeants des ressources humaines ne sont pas toujours déployés. Trois types de raisons sont avancés pour justifier ces décalages.

3.1.1. Des décalages inhérents à l'organisation

Le fonctionnement de l'entreprise est souvent évoqué pour expliquer que les politiques initiées ne se soldent pas systématiquement par un déploiement de pratiques.

La centralisation de l'organisation (et de la fonction RH) limite tout d'abord l'intégration des besoins du terrain dans l'élaboration de la stratégie, et se traduit ensuite par des difficultés à l'implémenter:

« Parfois je trouve que nous on a tendance à déployer des choses sans demander aux opérationnels ce qu'ils en pensent, alors que ce sont nos clients aussi » (Entretien 18. Responsable Ressources Humaines)

« Donc aujourd'hui l'opérationnel, on est plus dans l'utilisation de ce qu'on nous donne et on travaille avec et voilà et on s'en satisfait. Et on n'est pas sollicités, on n'est pas dans une réflexion d'évolution des outils pour demain » (Entretien 5. Recruteur de l'équipe staffing)

Le court-termisme de l'organisation conduit ensuite ceux qui doivent diffuser les pratiques (les RRH de proximité, les directeurs d'établissement et certains managers), à différer leur mise en application et à se concentrer sur des enjeux immédiats :

« C'est sans doute dû au fait que, aujourd'hui, on est sur quelque chose qui fonctionne, qui répond, je pense, peu ou prou à nos besoins » (Entretien 4. Responsable de l'équipe staffing)

Enfin, différents établissements composent SAE. Des décalages sont aussi dus aux différences d'organisations selon les établissements.

« Pour un RH de proximité aujourd'hui dans une usine derrière ces réflexions de haut vol, il y a quand même des réalités qui restent très très différentes à gérer » (Entretien 1. Responsable de la fonction RH opérationnelle)

Certains établissements sont considérés comme étant à la pointe de l'innovation et de fait dans un processus de digitalisation naturel.

« Je pense que vous devriez trouver des choses différentes si vous parlez à Corbeilles, dans cette relation RH avec l'usine du futur, et ici où les gens, étant beaucoup plus intégrés dans la vie de l'usine, sont je pense forcément beaucoup plus intégrés dans ces projets d'usine du futur » (Entretien 30. Directeur d'établissement et production)

D'autres sont, au contraire, encore ancrés dans une organisation que l'on pourrait qualifier de traditionnelle (« l'usine du passé » selon certains interviewés), qui limite le potentiel changement.

Cette différence de maturité digitale se traduit alors par des différences dans l'implémentation des pratiques de GRH et dans le test de pratiques :

« On est plus de mon point de vue dans une espèce de patchwork de plein de choses qui sont plus ou moins bien faites, d'essayer d'aller prendre ce qui se fait de mieux dans une société ou dans une autre, que dans on déroule un truc merveilleux qui nous amène au bout à la fin » (Entretien 29. Responsable projet H2020)

La transformation digitale s'inscrit donc dans une histoire de l'entreprise, mais aussi de ses composantes. Il apparaît qu'elle ne peut faire table-rase de toutes les pratiques et routines installées dans l'organisation qui expliquent que la politique de GRH engagée avec la digitalisation ait des traductions limitées.

3.1.2. Des décalages faute de ressources

Des pratiques ont été mises en place, au niveau de la direction des ressources humaines, pour accompagner la transformation digitale. Par exemple, la gestion des carrières ou des intérimaires ont été remaniées et digitalisées :

« En termes de gestion de carrière, le salarié accède aujourd'hui à son plan de formation en direct, ça paraît évident ; mais moi c'est simplement quelque chose qui, pendant des années, je n'ai pas pu donner à un salarié » (Entretien 1. Responsable de la fonction RH opérationnelle)

Si des pratiques et des outils ont été mis en œuvre, ils ne sont pas toujours diffusés et déployés en interne faute de moyens. Paradoxalement, alors que cette transformation est présentée comme étant associée à des évolutions technologiques, notamment informatiques, il apparaît ainsi dans beaucoup d'entretiens que ces ressources sont insuffisantes et empêchent le déploiement de pratiques pourtant initiés au niveau de la direction :

« Alors un des gros freins, un des gros irritants, aujourd'hui, c'est la lenteur de nos systèmes, nos systèmes informatiques qui ne sont pas performants, avec des temps de réponse qui peuvent être longs, avec même des bugs » (Entretien 5. Recruteur de l'équipe staffing)

La qualité même des ressources mises à disposition est aussi questionnée et leur mise en application retardée :

« Pour la gestion des contrats d'intérim, on se rend compte que l'outil il est déployé mais qu'il n'est pas robuste. Donc finalement on est en phase effectivement de pilote sur différents sites de l'entreprise » (Entretien 18. Responsable Ressources Humaines)

Les ressources informationnelles semblent aussi limitantes. De façon globale, les RRH de proximité rencontrés identifient difficilement la politique initiée, et ses déclinaisons en termes de pratiques, pour accompagner la digitalisation en cours dans les usines qu'ils ont à gérer. Les ressources dédiées à la formulation de cette politique et ces pratiques de GRH semblent en effet limitées, notamment pour la faire connaître. La priorité est souvent donnée aux outils digitaux RH censés appuyer cette démarche. Il apparaît clairement que ces outils sont élaborés par la direction des ressources humaines, et sont connus par ceux qui doivent les utiliser. Ils ne sont cependant pas utilisés ou de manière non prévue, essentiellement du fait de l'accumulation de ces nouveaux outils sans que leur cohérence soit expliquée (voire anticipée). Beaucoup de RRH de proximité soulignent les limites de cette succession d'outils et dispositifs mis en place ces derniers mois :

*« Parfois on saisit des informations en doublon ou finalement l'outil ne nous permet pas d'avoir une vision exhaustive des choses (...) la remarque un peu générale que je pourrais faire c'est qu'on ne se les approprie pas assez, dans le sens où je pense qu'on a beaucoup de choses à notre disposition »
(Entretien 18. Responsable Ressources Humaines)*

Enfin, le temps peut être considéré comme une ressource clef pour mettre en œuvre les pratiques de GRH. Plusieurs interviewés témoignent du décalage temporel. Les processus d'implémentation et d'expérimentation sont dépendants des structures de validation et de la manière de fonctionner dans l'entreprise.

*« Il peut y avoir un frein aussi, au niveau du Groupe. C'est-à-dire, si on attend dans un grand Groupe comme nous que ça démarre au niveau du Groupe... parfois, ça peut être quand même très, très long si on n'a pas la latitude de se dire qu'on va expérimenter des choses à notre niveau »
(Entretien 6. Responsable progress processus)*

Les pratiques de GRH ne peuvent ainsi soutenir la digitalisation que si des moyens technologiques, informationnels et temporels sont mis à disposition. Et dans le cas étudié, il semble que la continuité du fonctionnement de l'entreprise réduise au contraire ces ressources et donc la concrétisation des politiques élaborées.

3.1.3. L'humain et la fonction RH au centre des décalages

*« Si on n'accompagne pas l'humain dans cette transformation et si on n'a pas une vraie réflexion sur la contribution de l'humain dans l'entreprise digitale / digitalisée... on va avoir des gros problèmes humains de mal-être, de malaises, voire des problèmes sociaux parce qu'effectivement l'emploi »
(Entretien 3. DRH)*

L'humain est au cœur des préoccupations de toutes les personnes rencontrées. Si son caractère stratégique est reconnu, il n'en reste pas moins que les ressources humaines peuvent faciliter ou au contraire limiter le déploiement des politiques. Nos données renvoient ainsi à des processus classiques rencontrés dans tout changement, et qui mettent en avant le rôle de l'humain dans cette traduction des politiques en pratiques. Cette situation est admise par beaucoup de DRH, reconnaissant qu'« il est n'est pas facile d'embarquer les managers ». Des résistances sont ainsi observées y compris chez les RRH de proximité faute de vision partagée avec eux ou du moins de priorité impulsée :

*« On sait que les choses vont changer, après même moi à mon niveau j'ai du mal à projeter ce que ça va donner finalement (...) Donc finalement la digitalisation, oui on y est, on a développé des outils. Par contre ce sont des outils qui ne se parlent pas entre eux et qui nous demandent derrière un retraitement. Donc est-ce qu'on y gagne au bout ? Je suis partiellement convaincue, enfin en tous cas il y a besoin de retravailler derrière. »
(Entretien 18. Responsable Ressources Humaines)*

Ces RRH sont en première ligne pour déployer des pratiques qui leur paraissent parfois parachutées. Et leurs difficultés à le faire sont reconnues, même par ceux en charge de la politique.

« Sa réalité au quotidien (au RH de proximité) c'est de gérer quand même un certain nombre de situations individuelles, où on est certainement très très

loin de l'usine du futur... De salariés qui n'ont pas forcément envie non plus d'accompagner cette transformation, qui peuvent parfois voir ça comme n'étant pas une évolution » (Entretien 1. Responsable de la fonction RH opérationnelle)

Si des décalages sont observés entre les intentions et les pratiques, ils le sont aussi entre les pratiques et les ressentis des personnes concernées.

3.2. Les décalages entre les pratiques RH déployées et leurs perceptions sur le terrain

L'étude des données met par ailleurs en évidence des décalages entre les pratiques RH mises en œuvre par les responsables RH sur site et le management et la perception de ces pratiques par les acteurs opérationnels. Comme pour les décalages entre politique et pratiques RH, ces décalages sont de trois ordres : des décalages quant à l'organisation et son fonctionnement, des décalages en matière de ressources et des décalages relatifs à l'humain.

3.2.1. Des décalages inhérents à l'organisation

L'existence de décalages entre les pratiques RH déployées et leurs perceptions par les acteurs opérationnels s'explique aussi en partie par des raisons liées au fonctionnement de l'organisation. Trois explications organisationnelles ressortent de l'analyse de nos entretiens.

Tout d'abord, de tels décalages peuvent s'expliquer par l'éloignement ressenti par les opérationnels des acteurs RH. Alors que les acteurs RH et les managers tendent à penser que dans un contexte de transformation digitale les pratiques RH doivent être au plus proches du terrain, force est de constater que les opérationnels ne se sentent que très peu accompagnés par la GRH. Ainsi alors qu'une responsable RH explique en parlant des enjeux de la digitalisation que *« ce serait apporter plus de services aux salariés... ce dont je vous avais parlé, par exemple, d'apporter plus de services dans leur capacité à appréhender leurs évolutions de carrière, à comprendre les différentes trajectoires »* (Entretien 6. Responsable progress processus), nombreux sont les opérationnels (opérateurs mais aussi techniciens méthodes ou maintenance) à penser que la RH reste loin du terrain et peu connectée avec la réalité des sites de production. Par exemple, la pratique RH d'évaluation est considérée par plusieurs opérateurs davantage comme une formalité administrative que comme un acte de management favorisant l'échange et impactant la vie organisationnelle des travailleurs. Ainsi, comme l'explique un opérateur au sujet de son évolution professionnelle :

« -On en parle. Une fois par an il y a l'entretien individuel, donc on a un rendez-vous avec notre AM (agent de maîtrise) pour discuter un peu de tout ça, de ce qu'il pense de moi, de mon travail, pour me donner de futures directives, enfin des choses qu'il aimerait bien que je fasse, etcetera... Et puis moi aussi je peux demander une quelconque évolution en interne ou même changer de site, ou des choses comme ça. Donc oui, oui, on en parle, on peut en parler. -Et alors, quand vous lui en parlez, il vous dit quoi ?-Il me dit : oui, pourquoi pas ? Mais après, il n'y a rien. » (Entretien 14. Tourneur)

Par ailleurs, la fonction RH en tant que telle est, de son côté, rarement mentionnée comme un acteur de terrain vers qui les opérateurs peuvent se retourner en cas de questions ou demandes quant aux enjeux de la digitalisation notamment en matière d'évolution professionnelle. D'après certains opérateurs, solliciter la fonction RH est d'ailleurs tellement peu habituel que cette action enverrait un signal négatif auprès du management et des collègues :

« Je ne veux pas qu'ils se disent 'il a été voir la RH, qu'est-ce qu'il se passe' ? Voilà, créer une situation malsaine (...). » (Entretien 14. Tourneur)

Ensuite, les décalages entre pratiques déployés et perçues s'expliquent par le déploiement de technologies ayant des effets ambivalents sur l'organisation du travail. A ce sujet, un premier décalage observé concerne l'autonomie de travail des opérationnels. Si pour le management et la fonction RH, l'introduction de logiciels et d'outils digitaux permet aux collaborateurs de travailler en autonomie sans avoir à se référer à leur supérieur hiérarchique, ces outils sont présentés sur le terrain comme une source de rigidification des process de production, se traduisant par une diminution des marges de manœuvre et une perte en matière de prise d'initiative des opérationnels. Ainsi comme l'explique un agent de maîtrise au sujet de l'introduction d'un logiciel de gestion de la production :

« Il y a des choses que l'on fait en masqué et que sur ça on ne pourra pas le faire. Par exemple sur E-prod (logiciel de gestion de production), aujourd'hui, quand la pièce arrive, on badge, on scanne la pièce et on commence à produire. Sauf qu'aujourd'hui, par habitude, si la machine est déjà en route et qu'il y a déjà une autre pièce, pour gagner du cycle on va sauter une OP (opération). On va faire une OP après, et on la remet ici, ça passe inaperçu, sauf que sur E-prod, on ne pourra pas le faire ça. Donc ça c'est la crainte des opérateurs. » (Entretien 11. Agent de maîtrise/Production/Fabrication)

Le digital présenté comme un moyen de rendre les opérationnels plus autonomes et responsabilisés sur les lignes de production est même souvent vécu, à l'inverse, comme source de privation de liberté, voire de « flicage ».

Toujours concernant les effets ambivalents sur l'organisation du travail des technologies déployées par l'entreprise, nos entretiens font ressortir l'existence d'un décalage quant aux compétences attendues de la part des opérateurs. Si les RH et le management voient dans la transformation digitale l'occasion pour les opérateurs de monter en compétences et de devenir des « pilotes » de leurs machines, les opérateurs sur site tendent à penser que la digitalisation est davantage synonyme de perte de savoir-faire et de déqualification du travail.

Plus précisément, pour les acteurs RH, la transformation digitale s'accompagne d'une transformation des métiers opérationnels qui deviennent de plus en plus techniques. Ainsi comme l'explique une responsable RH de site :

« Avec les nouvelles technologies c'est une autre façon peut-être d'appréhender le métier, il (l'opérateur) n'est pas que tourneur ou fraiseur, mais c'est un technicien, enfin, un technicien supérieur. » (Entretien 33. Chargée RH, formation, GPEC, intérim).

Cette montée en compétences est d'autant plus importante que les opérateurs vont être amenés à traiter de plus en plus de données émises par des machines toujours plus sophistiquées :

« Les gens traitaient déjà un peu de data avant, et bien ils vont en traiter encore plus. Ils vont avoir encore beaucoup plus d'informations qui va leur arriver par des écrans, par des alarmes, par des choses comme ça. » (Entretien 22. Responsable unité de production)

Le rôle des opérateurs ne sera donc plus tant d'intervenir sur les pièces que de piloter des machines sophistiquées « qui vont travailler toute seules » (Entretien 2. Responsable pôle learning et développement). Ainsi comme l'explique un manager :

« Le gars va plus faire du suivi que réellement de la production, (il) aura accès directement aux données qui sortent de la machine et du produit. » (Entretien 29. Responsable projet H2020)

Dans cette perspective, les opérateurs deviendraient donc des gestionnaires de production capables de piloter les machines mais aussi d'anticiper les pannes grâce à une analyse fine des données émises par celles-ci. Si les opérationnels partagent cette idée de transformation des métiers, beaucoup tendent à aussi voir dans la digitalisation un nivellement par le bas de leurs compétences. L'automatisation est notamment vécue comme une dépossession du métier et une perte de compétences réduisant l'opérateur à un « *presse-bouton* »⁹ qui serait « *sous-stimulé* » :

« Ils ont une machine qui fait des opérations d'ajustage toute seule. Enfin, il y a un mec qui appuie sur les boutons quoi, mais c'est la machine qui fait des opérations d'ajustage. » (Entretien 20. Ajusteur)

Enfin, au niveau organisationnel, les décalages constatés entre pratiques déployées et pratiques perçues proviennent également de la recherche d'une performance organisationnelle pouvant se faire au détriment de considérations sociales. L'analyse des données met en évidence un certain consensus quant aux effets positifs de la digitalisation sur la performance de la production. Fonction RH, management et opérationnels observent une augmentation de la productivité liée au digital. Cependant, si la performance est présentée comme source de progrès social par la RH et le management, elle est vécue par les opérationnels comme une mise en danger des acquis sociaux. L'arrivée de machines autonomes est par exemple considérée comme une plus-value importante par les acteurs RH qui y voient l'occasion d'améliorer la qualité de vie au travail, notamment, par la réduction du travail de nuit des opérateurs. A l'opposé, les opérateurs y voient l'occasion pour la direction de diminuer ses coûts de production par une baisse des primes relatives au travail de nuit.

« Alors l'intérêt est aussi en termes d'ergonomie, pénibilité, sécurité, parce que les gens qui ne travaillent plus la nuit c'est quand même un vrai progrès social, qui n'est pas forcément pris pour un progrès social ici parce que les gens qui travaillent la nuit, entre vous et moi, on est super bien payés dans cette usine. » (Entretien 29. Responsable Projet H2020)

Par ailleurs, la performance présentée comme un moyen d'augmenter la production est perçue par les opérationnels comme une source potentielle de réduction des effectifs. Ainsi, face à des machines capables de produire de plus en plus, et avec une intervention humaine limitée, nombreux sont les opérateurs à voir dans les gains de compétitivité l'occasion pour l'organisation de réduire sa masse salariale :

« ... mais voilà il faut qu'on puisse humaniser un peu le travail, que les gens puissent gagner leur vie surtout. Nous on la gagne bien, mais il ne faut pas que... Là, vous voyez à terme, avec l'automatisation, on est 200 aujourd'hui, l'effectif sera à 180, voire à 170, donc 30 personnes en moins. » (Entretien 40. Opérateur)

⁹ Expression largement mobilisée dans tous les entretiens menés, des DRH jusqu'aux opérationnels.

3.2.2. Des décalages du fait d'une allocation de ressources inadaptée

L'analyse de nos entretiens montre que les décalages constatés entre les pratiques déployées et les pratiques perçues proviennent également de problématiques liées à l'allocation de ressources.

Les ressources technologiques semblent, tout d'abord, relativement bien perçues par les opérationnels sur le terrain. Beaucoup d'opérationnels considèrent en effet bénéficier d'outils de travail performants, leur permettant de réaliser leur travail dans de bonnes conditions. Le digital, et plus particulièrement les machines à commandes numériques, sont considérées comme une ressource de qualité permettant de travailler dans de bonnes conditions. De même beaucoup d'opérateurs reconnaissent et apprécient l'amélioration de l'ergonomie des postes de travail permise par le digital :

« On a tout, on fait en sorte d'avoir tout. Par exemple des appareils pour lever les pièces, j'imagine qu'à l'époque ils devaient forcer le dos, etc... Là on a tout, pratiquement. » (Entretien 14. Tourneur)

L'analyse des données met cependant en évidence un décalage concernant les ressources informatiques. En effet si les acteurs de la RH tendent à penser que les opérationnels sont sous-équipés en matière de postes informatiques, il semble que le problème soit ailleurs pour les acteurs du terrain. Ainsi la difficulté ne réside pas tant dans l'absence de ressources informatiques mais, paradoxalement, dans son abondance. Nombreux sont en effet les travailleurs à regretter de la multiplicité des logiciels apparus depuis quelques années sur les sites de production. Un agent de maîtrise précise ainsi que :

« Vous avez un outil pour gérer les appointements, le pointage des congés. Vous avez un autre outil informatique pour gérer tout ce qui va être les formations sécurité, les habilitations. Vous avez encore un autre outil pour gérer des besoins de commandes, palettes et autres, de supports pour les pièces dans l'atelier. Vous avez encore un autre outil pour la qualité. Vous avez encore un autre outil pour les entretiens individuels. Dans cet outil là, vous avez aussi les formations. Vous avez encore un autre outil, enfin... (..) Voilà, une multiplication des outils ». (Entretien 10. Agent de maîtrise/Production/Fabrication)

Plus encore, cette « abondance » de ressources informatiques pose problème aux opérationnels dans la mesure où elle s'exprime conjointement avec une insuffisance d'autres ressources telles que le temps et la formation. Ainsi, la multiplication des logiciels est souvent vécue comme une augmentation de la charge de travail de la part des opérationnels qui considèrent perdre du temps, soit à essayer de comprendre leur fonctionnement, soit à aider leurs collègues ou collaborateurs en difficulté. Comme l'explique le même agent de maîtrise :

« On ne sensibilise pas les gens, on ne donne pas de tuto, vous voyez ? C'est, on balance des trucs. » (Entretien 10. Agent de maîtrise/Production/Fabrication)

Au-delà des décalages liés aux ressources technologiques et plus spécifiquement informatiques, l'analyse des données met en évidence des décalages résultant d'une insuffisance de ressources informationnelles. Ainsi, à titre d'exemple, la fonction RH a mis en place une interface permettant à chaque opérateur d'exprimer ses souhaits en matière de formation sans passer par son supérieur hiérarchique. Comme l'explique la personne en charge de la formation au siège :

« Les gens vont, d'eux-mêmes, aller faire leurs demandes de formation, vont ensuite aller s'inscrire sur les sessions de formation et ça pour les personnes c'est très nouveau » (Entretien 2. Responsable pôle learning et développement).

Pourtant, peu d'opérationnels se sont saisis de cette possibilité qui leur était offerte en matière de choix de formation : peu d'opérateurs ont réalisé une démarche de demande de formation sur la plateforme dédiée et les opérateurs ayant fait la démarche se sont souvent cantonnés à demander des formations obligatoires. Peu d'entre eux ont, semble-t-il, été informés de leurs droits en matière de formation et beaucoup d'entre eux se sont retrouvés démunis face à la multitude de choix possibles :

« Par exemple, le développement personnel, ça sera intéressant qu'on fasse l'analyse, parce qu'on n'a pas poussé encore dans le détail... mais je ne crois pas avoir vu un seul opérateur, qui a fait une demande de développement personnel (...) Pour eux, ils y ont même pas droit quoi... alors que c'est drôle... c'est ouvert, c'est dans le catalogue... » (Entretien 2. Responsable pôle learning et développement)

3.2.3. L'humain au centre des décalages entre pratiques déployées et perçues

La troisième et dernière source de décalages entre les pratiques déployées et perçues est relative à l'humain et provient plus particulièrement de la diversité des profils existant parmi la population des opérationnels impactée par le déploiement de la digitalisation au sein des usines Safran. En effet, il ressort de nos entretiens que les perceptions et comportements des acteurs opérationnels vis-à-vis des transformations digitales dépendent et varient selon trois types de caractéristiques de leurs profils.

Tout d'abord, les décalages entre les pratiques déployées et perçues apparaissent affectés par l'âge des opérationnels rencontrés. En effet, les plus jeunes sont souvent les moins hostiles aux pratiques de digitalisation. Ils expriment des perceptions plutôt positives au sujet des pratiques déployées, du fait de leur familiarité avec les outils digitaux mais aussi de la réduction de la contrainte physique permise par la digitalisation de l'usine. Par exemple, un jeune opérateur de 24 ans nous détaillait :

« Il y a quand même beaucoup d'avantages quoi. Là ils ont par exemple en MCM mis des montages automatiques, donc gain de temps, gain de temps, gain d'efforts parce qu'on n'est même plus obligé de serrer la pièce, on a juste à appuyer sur 2 boutons et la pièce se serre toute seule, se centre toute seule, on n'est pas obligé de... Voilà c'est gain de temps, gain de... voilà, même pour nous c'est beaucoup mieux quoi, pas obligé de serrer avec la clef à 9 d'écart, faire des mouvements répétitifs, parce que c'est vrai qu'avec pas mal de mouvements répétitifs on... (...) c'est vrai que sur la pénibilité c'est vrai que c'est vraiment pas mal. » (Entretien 41. Opérateur)

Les salariés plus matures développent eux des perceptions plus ambivalentes, parfois négatives sur les pratiques déployées, et ce, du fait que leur ancienneté leur permet de mettre en correspondance un passé dans lequel leur métier se caractérisait par une certaine technicité voire noblesse et un présent ou futur se caractérisant par une déqualification de leur métier. Toutefois, la relation entre la perception des pratiques déployées et l'âge n'est pas univoque,

et il semble que ce soit plutôt l'appétence aux outils numériques voire d'autres motivations qui entrent en ligne de compte.

« Après je ne sais pas si c'est une chance que j'ai eu d'avoir connu la période où les pièces elles étaient dures à faire. Ce qui fait que maintenant, ce qui moi me paraît, enfin pour certains paraît dur, pour moi c'est facile pour moi c'est rien. Je considère qu'ils n'ont rien vu et voilà donc, on n'a pas le même degré de... Pour moi, ce qui va être simple, ça peut être compliqué pour un autre, et j'aurais beau expliquer que c'est simple, démontrer par A plus B, pour certains ça continuera à rester compliqué. » (Entretien 8. Ajusteur)

Ensuite, ces décalages entre pratiques déployées et pratiques perçues apparaissent affectés par la fonction / le métier des opérationnels rencontrés. Ici, la question centrale aux yeux des interviewés est le caractère plausible ou non de voir leur métier remplacé par le travail des machines.

« Moi au niveau de mon métier propre, après je ne dis pas ceux qui travaillent sur machines, oui, je pense qu'il faut étudier ça quoi parce que sur machines... Tandis que moi, mon métier c'est manuel, moi les machines elles ne peuvent pas remplacer le métier que je fais puisque nous, les pièces qui sortent d'un centre d'usinage, et nous on fait manuellement tout ce que les machines ne peuvent pas faire. » (Entretien 7. Ajusteur)

Enfin, les perceptions des opérationnels quant aux pratiques déployées semblent aussi influencées par leur plus ou moins grande inclinaison au changement. En effet, nos recherches montrent que, plus le salarié est réticent au changement plus la stratégie de digitalisation sera perçue avec crainte par le salarié :

« Moi j'ai fait de la résistance, j'ai dit que je ne voulais pas partir puis au final, une fois qu'ils ont fait leur choix de qu'ils gardent, comment dire, c'est du volontariat au début, et puis après c'est volontaire désigné. Donc voilà, moi je l'ai déjà vécu, ce n'est pas super agréable, mais bon, s'il faut vivre ça tous les 10-15 ans, je supporterai éventuellement. Mais si on se retrouve, si tous les 5 ans il y a des changements, je chercherai quelque chose de plus stable. » (Entretien 8. Ajusteur)

A l'inverse, la digitalisation peut être perçue avec optimisme par des salariés ayant une inclinaison au changement. Ces salariés démontrent alors plus de facilités à imaginer une évolution positive pour eux, et peuvent alors mentionner le rôle de pratiques RH dans cette évolution. Ainsi, lors de notre entretien avec un technicien de maintenance, ce dernier nous racontait l'évolution de son métier (d'une maintenance curative à une maintenance prédictive), de l'évolution des compétences du fait de la digitalisation et de l'importance des formations pour accompagner ces évolutions. Plus largement, ce salarié semblait manifester une tolérance certaine au changement :

« Faut être optimiste. On verra bien l'usine du futur, on en est qu'au commencement maintenant, il faudra voir dans les années futures. Moi ça ne me dérange pas, après, il y a peut-être des personnes que ça dérange. » (Entretien 21. Technicien Maintenance)

3.3. Vers une synthèse des différents décalages identifiés

Dans le contexte de la digitalisation des usines de SAE, différents décalages ont pu être identifiés. S'il existe bien des décalages entre intentions, réalisations et perceptions des politiques et pratiques de GRH, leurs natures semblent différentes de celles résumées dans le tableau 1. dégagé de la littérature. En reprenant le format de ce tableau, il apparaît que ces décalages renvoient à trois niveaux (organisationnel, ressources, individuel), résumés dans le tableau 5. présenté à la page suivante. Dans ce tableau, les 5 types de *gaps* identifiés par Makhecha et al. (2016)¹⁰ ne traduisent pas les raisons de ces divergences. Les décalages mis à jour renvoient plus, selon nous, aux caractéristiques préexistantes de l'entreprise, à ses moyens et aux profils des ressources humaines qui la compose. Autrement dit, ces *gaps* s'ancrent dans l'histoire et l'existant de cette organisation, ce qui bat en brèche les visions disruptives et révolutionnaires de la digitalisation et des transformations associées.

La littérature a mis en évidence, à de nombreuses reprises, les différentes formes de GRH et modèles de GRH pouvant être mises en œuvre dans les organisations (e.g. Pichault et Nizet, 2000). Notre communication s'inscrit dans la continuité de ces travaux en montrant que l'accompagnement RH de la digitalisation et sa déclinaison en politiques et pratiques (mises en œuvre et perçues) ne peuvent être compris de manière monolithique.

Davantage ancrée dans une logique configurationnelle, notre communication montre que cet accompagnement repose sur des spécificités organisationnelles mais dépend aussi des ressources disponibles et de leurs déploiements dans l'organisation, ainsi que de la diversité des attentes et des profils des acteurs organisationnels, comme le discutons ci-après.

¹⁰ Pour rappel, les auteurs identifient 5 *gaps* : d'omission, de commission, d'initiation, de non-réalisation ou de non-expérience.

Tableau 3 : Principaux décalages mis en évidence par l'analyse des données

Niveaux de GRH et types de décalages	Origines de décalages
PRATIQUES PRÉVUES	
Décalages de mise en œuvre	<p>Niveau organisationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centralisation de l'organisation - Court-termisme - Disparités des contextes entre les établissements <p>Niveau des ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de moyens informatiques - Manque de ressources informationnelles - Manque de temps <p>Niveau humain</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difficultés à partager une même vision du changement - Contraintes personnelles sur le terrain
PRATIQUES IMPLÉMENTÉES	
Décalages d'interprétation	<p>Niveau organisationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> - RH peu connectée avec la réalité opérationnelle - Effets ambivalents des technologies sur l'organisation du travail - Recherche de la performance mise en tension avec des considérations sociales <p>Niveau des ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Temps de formation insuffisants pour une bonne utilisation des ressources informatiques - Manque d'informations relatif aux comportements attendus <p>Niveau individuel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Âges différents - Métiers différents - Différentes inclinaisons au changement
PRATIQUES PERÇUES	

Discussion

S'éloigner des idées reçues concernant la digitalisation

Cette recherche permet d'interroger l'idée largement développée selon laquelle la digitalisation constituerait une transformation stratégique organisationnelle différente des autres, nécessitant une gestion du changement particulière. En effet, loin de l'idée d'une révolution organisationnelle, nous montrons que la digitalisation et ses pratiques d'accompagnement RH font l'objet des mêmes décalages que ceux déjà mis en évidence dans la littérature. Bien que considérée comme stratégique et concernant tous les acteurs de l'entreprise, la politique RH en matière de digitalisation engendre ainsi les mêmes gaps de design-déploiements-perceptions que toute autre politique de GRH qui accompagne le changement organisationnel. L'analyse des données permet de retrouver les principales causes explicatives de ces écarts, mais en mettant ici en évidence des décalages provenant de facteurs organisationnels, liés à l'allocation de ressources et humains. Si ce résultat est à première vue relativement « banal », la confirmation de ces gaps en matière de transformation digitale constitue cependant une contribution en tant que telle. En effet, en posant un nouveau regard

sur la transformation digitale comme un changement stratégique « commun », notre recherche interroge le « mythe de la digitalisation ». Elle montre que les transformations digitales ne relèvent pas tant de pratiques exceptionnelles de gestion RH du changement, que de pratiques relativement classiques visant à répondre aux mêmes défis organisationnels, d'allocation de ressources diverses et humains que tout autre changement stratégique.

Réviser le rôle de la GRH et de la fonction RH face à la digitalisation

Notre recherche bat aussi en brèche l'idée de temps rapide associé, souvent dans les médias, à la digitalisation. Au contraire, les changements introduits dans les usines mais aussi leur accompagnement en termes de politiques et de pratiques de GRH, semblent se faire dans un temps long, suivent une démarche de « petits pas », où la gradualité des avancées est de mise et reconnue par toutes les personnes interviewées. Face à l'incertitude et l'inconnu¹¹ associés à la digitalisation, il apparaît donc que le parti pris est ici d'évoluer très progressivement sur ce sujet, afin de limiter les effets négatifs de ces changements. Dès lors, il semblerait que l'accompagnement de la digitalisation, nécessite non pas un nouveau système de pratiques pensé et déployé de manière *ad hoc*, mais davantage des pratiques et outils « éclatés », introduits progressivement et prudemment. Cette communication propose donc de se détacher de la vision systémique diffusée dans la littérature par la GSRH (et qui nous a servie de référence de départ) et explique la difficulté pour la fonction RH à faire, pour l'instant, évoluer son positionnement d'« allié » à « architecte » de la stratégie (Brockbank et al., 2012).

Repenser le rôle des acteurs impliqués dans le déploiement

Face aux questionnements sur les rôles possibles de la fonction RH dans la digitalisation, notre recherche souligne l'importance de l'implication de l'ensemble des acteurs RH (fonction RH mais aussi management) dans le relais de la politique RH d'accompagnement de la digitalisation déployée en central. Ainsi, en mettant en évidence tous ces décalages, cette communication insiste sur le rôle pivot des acteurs de la RH, situés en aval de la DRH et en amont de l'opérationnel. Les managers, et notamment dans notre cas les agents de maîtrise, jouent ainsi un rôle clé dans le déploiement des politiques RH au sein des sites. Acteurs RH auprès des opérateurs (dont ils gèrent les congés, les plannings, les évolutions professionnelles, etc.), ils sont aussi acteurs opérationnels de premier plan directement concernés par les pratiques RH mises en œuvre par le top management (les directeurs de site) et les RRH de proximité. Notre recherche met donc en lumière le rôle phare de ces acteurs dans le relais de la politique RH au niveau des opérationnels. Elle interroge à ce titre la nécessité de mettre en place un dispositif *ad hoc* visant à s'assurer de la bonne compréhension de ces acteurs quant à la politique RH déployée et leur rôle pivot quant à sa diffusion au sein de l'organisation.

Vers la sociologie de la traduction comme grille interprétative

Au-delà de la démythification de la digitalisation, notre papier propose par ailleurs de comprendre les décalages en matière d'implémentation des politiques RH d'accompagnement de la digitalisation comme le résultat de problèmes de traduction. La sociologie de la traduction constitue en effet un cadre théorique intéressant permettant d'étudier les processus d'innovation et de changements organisationnels (Pichault, 2013) et donc de digitalisation. La traduction peut être comprise comme un processus itératif dans lequel des actants humains (comme les acteurs de la fonction RH, le management ou les opérationnels) et des actants non-humains (comme les technologies du digital) se constituent en réseau pour développer

¹¹ Par exemple dans : Le Masson P., Hatchuel A. (2016), « En quoi la révolution digitale est-elle une nouvelle révolution », *TheConversation*, 18 juillet.

des stratégies discursives et produire des artefacts communs (Callon, 2006 ; Latour, 2005 ; Leca et al. 2006 ; Mazzilli et Pichault, 2015). Les actants peuvent se regrouper au sein de réseaux différents et proposer des traductions différentes d'un même phénomène. Les gaps existants entre politique RH, pratiques RH mises en œuvre et pratiques RH perçues peuvent ainsi être interprétées comme le résultat de différentes traductions de la digitalisation aboutissant à la production de discours et d'artefacts concurrents au sein de la même entreprise. Plus particulièrement, nous suggérons que le dispositif RH d'accompagnement de la digitalisation fait l'objet d'une traduction positive, largement partagée par les acteurs du management et de la RH, selon laquelle la digitalisation serait un vecteur de performance nécessaire et recherchée pour assurer la pérennité de l'entreprise, et serait source de progrès social puisque permettant de supprimer les tâches pénibles et le travail de nuit. A l'opposé, le dispositif RH d'accompagnement de la digitalisation fait aussi l'objet d'une traduction plus négative davantage partagée par les opérationnels, selon laquelle la digitalisation constituerait une menace sociale puisque permettant l'augmentation des cadences, mais aussi un appauvrissement des tâches opérationnelles et une réduction du travail pour les collaborateurs travaillant sur les sites de production.

Conclusion

Cette communication propose de revenir sur les enjeux RH de la transformation digitale dans le contexte de l'Industrie 4.0. Basée sur une étude qualitative menée au niveau de la DRH groupe mais aussi auprès de RRH de sites, du management et d'opérationnels au sein d'un grand groupe industriel, cette recherche met en évidence l'existence de gaps entre pratiques RH prévues, implémentées et perçues. Loin des théories du fit, elle montre plus particulièrement que la mise en œuvre d'une politique de GRH d'accompagnement de la transformation digitale se caractérise par les mêmes décalages entre « rhétorique » et « réalité » que ceux identifiés par la littérature (Legge, 1995 ; Wright et Nishii, 2007, 2013), tout en mettant en avant les différents niveaux et origines de ces gaps, dans un contexte précis. L'un des principaux apports de cette communication réside, selon nous, dans l'étude de l'accompagnement de la digitalisation des usines par la GRH. Bien que souvent présentés comme un processus incontournable (Moatti, 2016), un changement stratégique ou une nouvelle forme d'innovation organisationnelle (Brasseur et Biaz, 2018), les aspects RH de la digitalisation n'ont à ce jour fait l'objet que d'un nombre de recherches limité. Pourtant la digitalisation revêt de nombreuses dimensions RH, notamment par les enjeux humains qu'elle soulève. Cette communication explore ce sujet en étudiant à la fois les processus mis en place pour soutenir la digitalisation et les perceptions des acteurs opérationnels.

Si les apports se situent au niveau de la GSRH et des décalages observés par la littérature, cette communication contribue par ailleurs aux recherches conduites sur l'Industrie 4.0., en allant plus loin que le simple constat de l'importance de l'humain (e.g. Johansson et al., 2017), dans la conduite des transformations digitales dans le secteur de l'industrie et en montrant l'importance de comprendre les difficultés à aligner les intérêts de toutes les parties prenantes engagées dans ces évolutions. Nous montrons ainsi que l'accompagnement de la digitalisation n'est pas simplement l'« affaire » de la fonction RH mais l'« affaire de tous », ce qui implique un repositionnement de chacun face à ces enjeux partagés.

Cette communication propose donc plusieurs contributions tant empiriques que théoriques. Elle ouvre aussi la voie à de nouvelles recherches. Notre terrain mériterait notamment d'être davantage exploité dans ses hétérogénéités et ses particularités. En effet, nos interviews auprès des RRH de sites, du management et des opérationnels se sont déroulés au sein de

deux sites industriels à des stades d'avancement très différents en matière de digitalisation (le site du Creusot étant beaucoup digitalisé que celui d'Evry-Corbeil). Cette différence n'a pas pour l'instant pas été traitée en tant que telle et mériterait de faire l'objet d'un focus particulier afin de déterminer si les décalages observés varient en fonction du degré de digitalisation des sites mais aussi pour regarder si chacun des deux sites se caractérise ou non par des traductions concurrentes quant au dispositif RH d'accompagnement de la digitalisation.

Bibliographie

Abrahamsson L., Johansson J. (2006), "From grounded skills to sky qualifications". *Journal of Industrial Relations*, 48(5), p. 658-676.

Arthur J. B. (1994), "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover". *Academy of Management Journal*, 37, p. 670-687.

Autissier, D., J. Johnson K. & Moutot J. (2014), « La conduite du changement pour et avec les technologies digitales ». *Question(s) de management*, 7(3), p. 79-89.

Becker B.E., Huselid M.A. (1998), « High performance work systems and firm performance : A synthesis of research and managerial implications ». dans *Research In Personnel and Human Resources Management*, coord. Rowland K. M. et Ferris G.R., Greenwich, p. 53-101.

Bowen D. E., Ostroff C. (2004), « Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system ». *Academy of Management Review*, 29, p. 203-221.

Brasseur M., Biaz F. (2018), « L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : entre aliénation et émancipation ». *Question(s) de management*, 21(2), p. 143-155.

Braun V., Clarke V. (2006), "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), p. 77-10.

Brockbank W., Ulrich D., Younger J. & Ulrich M. (2012) "Recent Study Shows Impact of HR Competencies on Business Performance". *Employment Relations Today*, p. 1-7.

Brown S., Eisenhardt K. (1997), « The Art of Continuous Change ». *Administrative Science Quarterly*, 1, p. 1-34.

Callon M., (2006). « Sociologie de l'acteur réseau », dans M. Akrich, M. Callon, B. Latour, *Sociologie de la traduction, textes fondateurs*, Paris, Ecole des Mines, p. 267-276.

Castro-Christiansen L., Higgs M. (2008), "How the alignment of business strategy and HR strategy can impact performance: A practical insight for managers". *Journal of General Management*, 33, p13-33.

Datta D. K., Guthrie J. P. & Wright P. M. (2005), "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?". *Academy of Management Journal*, 48:1, p. 135-145.

De Leede J., Looise J.K. (2005), « Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework ». *Creativity and Innovation Management*, vol.14, n°2, p.108-117.

Defelix C., Mazzilli I. & Gosselin A. (2015), « Articuler les politiques de GRH et les stratégies d'innovation : des modèles à l'épreuve des faits ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 96, p. 60-72.

- Delery J. E., Doty D. H. (1996), « Modes of theorizing in strategic human resource management : Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions ». *Academy of Management Journal*, 39(4), p. 802–835.
- Dudézert, A. (2018). La transformation digitale des entreprises. Repères La Découverte, 127 p.
- Ferrary M. (2010), « Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines ». *Revue d'Economie Industrielle*, 7, p. 127-154.
- Gilbert C, De Winne S & Sels L. (2015), “Strong HRM processes and line managers’ effective HRM implementation: A balanced view”. *Human Resource Management Journal*. 25(4), p. 600-616
- Girin J. (1989), « L’opportunisme méthodique », Les incunables, *Centre de recherche en gestion*, <http://crg.polytechnique.fr/incunables>.
- Hailey V.H. (2001), « Breaking the mould? Innovation as a strategy for corporate renewal ». *International Journal of Human Resource management*, 12(7), p. 1126-1140.
- Jackson S. E., Schuler R. S. & Rivero J. C. (1989), “Organizational Characteristics As Predictors Of Personnel Practices”. *Personnel Psychology*, 42, p. 727-786.
- Jiang J.Y., Liu C.-W. (2015), « High performance work systems and organizational effectiveness : The mediating role of social capital », *Human Resource Management Review*, 25, p. 126–137.
- Jiménez-Jiménez D., Sanz-Valle R. (2008), « Could HRM Support Innovation? ». *The International Journal of Human Resource Management*, p. 1208-1221.
- Johansson et al. 2017 (2017), « Work and Organization in a Digital Industrial Context ». *Management Revue*, Vol. 28 Issue 3, p281-297.
- Khilji S., Wang, X. (2006), “Intended and Implemented Human Resource Management: The Missing Linchpin in Strategic HRM. *International Journal of Human Resource Management*”. *International Journal of Human Resource Management*, 17, p. 1171-1189.
- Latour M. (2005), *Reassembling the Social – An Introduction to Actor-Network-Theory*, Oxford University Press.
- Leca, B., Gond, J-P., Dejean, F., Huault, I, (2006). « Institutional Entrepreneurs as Competing Translators: A Comparative Study in an Emerging Activity », *XVe Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy / Genève, 40 p.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. London: Macmillan.
- Lengnick-Hall M.L., Lengnick-Hall C.A., Andrade L.S. & Drake B. (2009), « Strategic human resource management: The evolution of the field ». *Human Resource Management Review*, 19, p. 64-85.
- Liao H., Toya K., Lepak D.P. & Hong Y. (2009), “Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality”. *The Journal of Applied Psychology*, 94 (2), p. 371-391.
- Lu Y. (2017), “Industry 4.0: A survey on technologies, applications and open research issues”. *Journal of Industrial Information Integration*, Vol. 6, p.1-10.

- Makhecha U., Srinivasan V., Prabhu G. & Mukherji S. (2016), "Multi-level gaps: a study of intended, actual and experienced human resource practices in a hypermarket chain in India". *The International Journal of Human Resource Management*, p.1-39.
- Manuti A., de Palma P.D. (2018). *Digital HR: A Critical Management Approach to the Digitalization of Organizations*. Palgrave MacMillan, 88 p.
- Mazzei M.J., Flynn C.B. & Haynie J.J. (2016), « Moving beyond initial success : Promoting innovation in small businesses through high-performance work practices ». *Business Horizons*, 59, p. 51-60.
- Mazzilli, I., Pichault, F. (2015). « La construction des dispositifs de GRH territoriale: grille d'analyse et modalités du processus de traduction ». *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 19(3), p. 31-46.
- Messersmith J. G., Guthrie J. P. (2010), "High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance". *Human Resource Management*, 49(2), p. 241-264.
- Miles M.B., Huberman A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. 2e édition, De Boeck, p. 632.
- Moatti A. (2016), « Le numérique rattrapé par le digital? ». *Le Débat*, <halshs- 01720052>.
- Nambisan, Satish, Lyytinen, Kalle, Majchrzak, Ann, and Song, Michael (2017), "Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World". *MIS Quarterly*, 41: 1, p.223-238.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P. & Schneider, B. (2008), "Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction", *CAHRS Working Paper #08-03*, Cornell University.
- Nishii L.N., Paluch R.M. (2018), "Leaders as HR sensegivers: Four HR implementation behaviors that create strong HR systems". *Human Resource Management Review*, Volume 28, Issue 3, p. 319-323
- Parry E., Strohmeier S. (2014), "HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession". *Employee Relations*, Vol. 36 Issue: 4.
- Peräkylä A. (2008), « Analyzing talk and text », dans Denzin N.K., Lincoln Y.S. (Eds.), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials* (3 ed.), SAGE, Thousand Oaks, CA, p. 869-886.
- Pichault P., Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*. Seuil, 2000.
- Pichault, F. (2013). *Gestion du changement. Vers un management polyphonique*. Bruxelles, De Boeck.
- Piening E. P., Baluch A. M. & Ridder H. (2014), "Mind the Intended-Implemented Gap: Understanding Employees' Perceptions of HRM". *Human Resource Management*, 53(4), p. 545–56.
- Purcell J., Hutchinson S. (2007), "Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence". *Human Resource Management Journal*, 17(1), p. 3–20.
- Purcell J., Kinnie N., Swart J., Rayton B. & Hutchinson S. (2009). *People management and performance*. New York, NY: Routledge.

- Reis J., Amorim M., Melão N. & Matos P. (2018), “Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research”. In: Rocha Á., Adeli H., Reis L.P., Costanzo S. (eds) *Trends and Advances in Information Systems and Technologies*, p. 411-421.
- Romero et al., (2016), “Towards an Operator 4.0 Typology: A Human-Centric Perspective on the Fourth Industrial Revolution Technologies”, *Conference: International Conference on Computers & Industrial Engineering (CIE46)*, p. 1-11.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006), « HRM as a predictor of innovation ». *Human Resource Management Journal*, 16, p. 3–27.
- Scheppeck, M & Militello J. (2000), “Strategic HR Configurations and Organizational Performance”. *Human Resource Management*, 39(1), p. 5-16.
- Sousa M-J, Rocha A. (2019), “Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations”. *Future Generation Computer Systems*, 91, p. 327–334.
- Stock T., Seliger G. (2016), “Opportunities of sustainable manufacturing in Industry 4.0.”, *Procedia CIRP*, 40, p. 536-541.
- Valenduc, G., Vendramin, P. (2017), “Digitalisation, between disruption and evolution”. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(2), p.121–134.
- Wang D-S, Shyu C-L., (2008), "Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?". *International Journal of Manpower*, 29 (2), p.92-110.
- Woodrow C., Guest D. E. (2014), “Implementation of workplace bullying policy”. *Human Resource Management Journal*, 24, p. 38-5.
- Wright P. M., Nishii, L. H. (2007), “Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis”. *CAHRS Working Paper #07-03*, Cornell University, p. 2-24.
- Wright, P., Nishii L. (2013), “Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis”, in J. Paauwe, D. Guest and P. Wright (eds), *HRM and Performance: Achievements and Challenges*, Chichester: Wiley.
- Wright P., Snell S. & Jacobsen H. (2004), “Current Approaches to HR Strategies: Inside-Out vs. Outside-In”. *CAHRS Working Paper Series*. 27.
- Yao X., Zhou J., Zhang J. & Boer C. (2017), “From Intelligent Manufacturing to Smart Manufacturing for Industry 4.0 Driven by Next Generation Artificial Intelligence and Further On”. *5th International Conference on Enterprise Systems*, p. 311-318.
- Youndt M., Snell S., Dean J. & Lepak D. (1996), “Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance”. *The Academy of Management Journal*, 39(4), p. 836-866.

Annexe : Liste des interviews menées chez Safran

Lieux	Dates	Numéros	Postes	Durées entretiens
Safran Corbeil	11/2018	1.	Responsable de la fonction RH opérationnelle	56
		2.	Responsable pôle learning et développement	1
		3.	DRH	01:05
		4.	Responsable de l'équipe staffing	44
		5.	Recruteur de l'équipe staffing	01:05
		6.	Responsable progress processus	51
		7.	Ajusteur	36
		8.	Ajusteur	46
		9.	Tourneur/Fraiseur	01:06
		10.	Agent de maîtrise/Production/Fabrication	01:02
		11.	Agent de maîtrise/Production/Fabrication	49
		12.	Inspecteur de fabrication	01:07
		13.	Technicien Méthodes Maintenance	58
		14.	Tourneur	53,00
		15.	Ingénieur Méthodes Process	01:22
		16.	Ingénieur Méthodes Process	56,00
		17.	Responsable de ligne de production	01:06
		18.	Responsable Ressources Humaines	59,00
		19.	Gestionnaire Production	50,00
		20.	Ajusteur	59,00
		21.	Technicien Maintenance	32,00
		22.	Responsable unité de production	01:40
		23.	Inspecteur contrôle qualité	01:04
		24.	Soudeur	46,00
		25.	Gestionnaire de production	47,00
		26.	Responsable de ligne de production	01:12
		27.	Spécialiste Méthodes Programmation	48,00
		28.	Inspecteur fabrication	59,00
Safran Creusot	12/2018	29.	Responsable projet H2020	02 :07
		30.	Directeur d'établissement et production	01 : 35
		31.	Responsable RH	01 : 19
		32.	Responsable des méthodes	40
		33.	Chargée RH, formation, GPEC, intérim	01 :15
		34.	Brocheur	51,00
		35.	Team Leader	34,00
		36.	Ajusteur Brocheur	52,00
		37.	Technicien Maintenance	36,00
		38.	Technicien méthodes	01:10
		39.	Agent de maîtrise	1h05
		40.	Opérateur	1h01
		41.	Opérateur	0h44
		42.	Technicien qualité	1h09
		43.	Gestionnaire de production	0h58