

Le rôle du département RH dans la transformation digitale : Comparaison entre neuf industries implantées en Région wallonne.

Auteur : Radis, Sophie

Promoteur(s) : Pichault, Francois

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée "mise en oeuvre de la gestion stratégique des ressources humaines"

Année académique : 2018-2019

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/6532>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : RADIS

Prénom : Sophie

Matricule : 20143382

Filière d'études: Master en Gestion des Ressources Humaines

**Le rôle du département RH dans la transformation digitale :
Comparaison entre neuf industries implantées en
Région wallonne**

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de
Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée
"mise en œuvre de la gestion stratégique des ressources humaines"

Promoteur : François PICHAULT

Lecteur : Grégory JEMINE

Lecteur : Giseline RONDEAUX

Remerciements

Pour l'aboutissement de ce travail de longue haleine, j'aimerais remercier

Monsieur François Pichault pour sa patience et sa disponibilité ;

Monsieur Grégory Jemine pour ses précieux conseils ;

Madame Giseline Rondeaux pour sa lecture attentive ;

Les DRH et les responsables digitaux des neuf entreprises participantes pour leur temps et leur aide ;

Les personnes qui m'ont facilité la prise de contacts avec ces différents interlocuteurs ;

Les élèves de 2^{ème} Master GRH pour leur inspiration et leur partage d'expérience ;

Mes proches, pour leur soutien et leur relecture.

Table des matières

I.	Introduction	1
II.	Contextualisation.....	2
1.	La transformation digitale	2
1.1	Terminologies et définitions	2
1.2	L'ère du digital : quelles implications pour les entreprises ?.....	4
2.	Le rôle du département ressources humaines.....	9
2.1	Assurer une main d'œuvre adaptée aux nouvelles règles du jeu	9
2.2	Assurer une culture et une manière de travailler digitale	10
2.3	Redéfinir la fonction RH elle-même et ses services	11
III.	Méthodologie	11
1.	Le choix de la démarche.....	11
2.	Périmètre de la recherche	12
3.	Constitution de l'échantillon et récolte du matériau	12
4.	Déroulement de la recherche.....	13
IV.	Mise à plat du matériau	14
1.	Présentation des entreprises	14
1.1	L'entreprise A	14
1.2	L'entreprise B.....	15
1.3	L'entreprise C.....	15
1.4	L'entreprise D	16
1.5	L'entreprise E.....	17
1.6	L'entreprise F	17
1.7	L'entreprise G	18
1.8	L'entreprise H	19
1.9	L'entreprise I.....	19

2.	La transformation digitale dans les différentes entreprises.....	20
2.1	L'entreprise A.....	20
2.2	L'entreprise B.....	21
2.3	L'entreprise C.....	22
2.4	L'entreprise D.....	22
2.5	L'entreprise E.....	22
2.6	L'entreprise F.....	23
2.7	L'entreprise G.....	23
2.8	L'entreprise H.....	24
2.9	L'entreprise I.....	25
3.	Le rôle des départements RH.....	25
3.1	L'entreprise A.....	25
3.2	L'entreprise B.....	27
3.3	L'entreprise C.....	28
3.4	L'entreprise D.....	29
3.5	L'entreprise E.....	30
3.6	L'entreprise F.....	31
3.7	L'entreprise G.....	32
3.8	L'entreprise H.....	33
3.9	L'entreprise I.....	34
V.	Analyse.....	36
1.	Le niveau d'implication du département RH.....	36
2.	Intensité de l'accompagnement RH.....	39
3.	Hypothèses d'interprétation.....	47
3.1	Le positionnement du département RH.....	47
3.2	Les convictions et les compétences digitales.....	55
3.3	Le type d'activité de l'entreprise.....	56

3.4	L'ancienneté de l'entreprise.....	57
3.5	Le type de transformation digitale	57
3.6	L'importance de la transformation digitale.....	59
3.7	Synthèse des hypothèses d'interprétation	60
VI.	Discussion	61
VII.	Conclusion.....	63
VIII.	Bibliographie.....	64
IX.	Annexes.....	70
1.	Annexe 1 : Intérêt pour l'Industrie 4.0	70
2.	Annexe 2 : Tableau récapitulatif des fonctions des personnes rencontrées	71
3.	Annexe 3 : Guides d'entretien utilisés	72
4.	Annexe 4 : Tableau récapitulatif des entreprises rencontrées	75
5.	Annexe 5 : Tableau récapitulatif des transformations digitales	77
6.	Annexe 6 : Liste des activités RH relatives à la transformation digitale	79

Table des acronymes

B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BIM	Building Integrated Modeling System
CEO	Chief Executive Officer
Comp & Ben	Compensation & Benefits
CPPT	Comité pour la Prévention et la Protection au travail
DG	Direction Générale
DRH	Directeur/Directrice des ressources humaines
DSI	Direction des Systèmes d'Information
ERP	Enterprise Resource Planning
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HRBP	Human Resources Business Partner
IA	Intelligence Artificielle
ICT	Information and Communication Technology
IoT	Internet of Things
IT	Information Technology
IWEPS	Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
NWOW	New Ways of Working
QSE	Qualité Sécurité Environnement
RGPD	Règlement général sur la protection des données
RH/ HR	Ressources humaines/Human resources
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SIRH	Système d'information de gestion des ressources humaines
SMACIT	Social, Mobile, Analytics, Cloud and Internet of Things

I. Introduction

Les débats sont nombreux quant au rôle que doivent prendre les RH aujourd'hui au sein d'une organisation. D'un côté des auteurs comme Thévenet (2014) présagent que la fonction RH sera réduite à un service juridique expert accompagné de « robots chargés du bon fonctionnement des systèmes experts digitalisés » (p. 77). De l'autre, des auteurs comme Scouarnec & Besseyre (2018) annoncent que « le positionnement stratégique de la fonction RH et du DRH est susceptible de se renforcer sensiblement dans les organisations confrontées à des transformations profondes » (p.7).

Le contexte auquel est confronté les entreprises aujourd'hui est en effet particulier. Les nouvelles technologies amènent de nouvelles opportunités et de nouvelles craintes pour les organisations (Sebastian et al., 2017). Au niveau des affaires, ce sont à des clients de plus en plus exigeants qu'il faut faire face (Vial, 2019). Au niveau du personnel, la reconversion des travailleurs ou le besoin de nouveaux talents constituent de nouveaux enjeux (Negi & Kaur, 2019). C'est l'ensemble de ces changements amenés par les nouvelles technologies que nous retrouvons derrière le terme de transformation digitale (Agarwal et al., 2010; Majchrzak et al., 2016 ; Parviainen et al., 2017). Ce concept traverse les entreprises de nombreux secteurs (Albessart et al., 2017), en particulier celui de l'industrie à travers l' « Industrie 4.0 »¹.

C'est pourquoi notre recherche s'est consacrée à un échantillon de neuf grandes industries implantées en Région wallonne. Dans ces entreprises, il s'est agi d'analyser le rôle qu'adopte le département RH face à la transformation digitale de son organisation et de comparer les différents départements entre eux. En d'autres mots, nous avons cherché à comprendre : « Comment le rôle du département RH dans la transformation digitale varie-t-il entre les différentes grandes industries implantées en Région wallonne ? ». Pour ce faire, nous avons approché le terrain de manière inductive et nous nous sommes basés sur les discours de deux acteurs clés de l'entreprise que sont le DRH et le responsable digital.

La première partie de ce mémoire sera consacrée à la contextualisation de cette recherche. Après quelques précisions terminologiques, les différents enjeux de la transformation digitale seront abordés, suivis d'une revue de littérature sur le rôle que peut occuper le département RH dans la transformation digitale. Une deuxième partie sera consacrée à l'explication des choix méthodologiques. Ensuite, suivra une mise à plat du matériau dans laquelle figure une présentation des entreprises, de leur transformation digitale et du rôle exercé par le département RH. Dans la partie suivante, consacrée à notre analyse, le rôle du département RH sera analysé selon deux dimensions avant d'être confronté à nos six hypothèses d'interprétation. Enfin, nous discuterons des limites et des prolongements éventuels de cette recherche.

¹ Ce concept sera développé plus en détails dans notre première partie

II. Contextualisation

1. La transformation digitale

1.1 Terminologies et définitions

« Transformation digitale », « digitalisation », « numérisation », ou encore « révolution numérique » sont des termes foisonnant dans la littérature. Cependant, ils sont rarement définis avec précision et sont utilisés l'un pour l'autre, parfois à tort. Il est alors utile de clarifier l'objet de cette recherche à travers une précision terminologique.

a. Digitalisation VS. Numérisation

La numérisation, ou *digitization* en anglais, est le fait de convertir des données analogues ou papier en format numérique (Parviainen et al., 2017 ; Albessart et al., 2017). Par extension, on peut associer la numérisation au fait de rendre des processus déjà existants digitaux (Parviainen et al., 2017).

La digitalisation, ou *digitalization*, quant à elle, est un concept beaucoup plus large. Les auteurs sont partagés quant à sa définition. Selon Albessart et al. (2017), la digitalisation est « la mise en place d'une série de dispositifs techniques informatisés basés sur une codification d'informations diverses et l'exécution algorithmique d'une série de commandes et de contrôles » (p.13). Elle regrouperait donc à la fois les opérations de numérisation citées précédemment, mais également les phénomènes d'informatisation et d'automatisation des tâches réalisées par des machines, des ordinateurs ou des robots (Albessart et al., 2017).

Pour Brennen & Kreiss (2014) la digitalisation renvoie simplement à « l'adoption ou l'augmentation dans les usages de technologies digitales par une organisation » [traduction libre] (cité par Parviainen et al., 2017, p. 64). Cette vision « quantitative » de la digitalisation mènerait à concevoir la transformation digitale pour une entreprise comme « un empilement de technologies » au sein de celle-ci (Autissier et al., 2014, p. 85).

Néanmoins, Parviainen et al. (2017) insistent sur le fait que la digitalisation n'est pas de la simple numérisation, dans le sens où elle implique de « repenser les opérations actuelles à partir d'une nouvelle perspective rendue possible par la technologie digitale » [traduction libre] (p.74).

Cette distinction entre « numérisation » et « digitalisation » n'est pas aussi évidente, mais la vision de Parviainen et al. (2017) semble correspondre aux résultats de l'analyse terminologique de Moatti (2016) sur les termes « numérique » et « digital ». L'utilisation de plus en plus fréquente du terme « digital » ces dernières années est, pour Moatti (2016), un signe d'une volonté des acteurs économiques

de passer à une nouvelle révolution à laquelle le terme « numérique » ne correspondrait plus : « il ne faut pas s'installer dans le numérique, il faut passer à l'étape suivante, celle du digital [...] L'utilisation du terme "digital" permet alors de nommer une supposée seconde étape et de donner un second souffle en faisant ré-agir, agir à nouveau, les acteurs concernés » (p. 71).

b. La transformation digitale

Grâce à l'outil Google Trends, on peut voir que, même si la révolution numérique intéresse depuis de nombreuses années, les questionnements sur la transformation digitale augmentent ostensiblement depuis 2014.

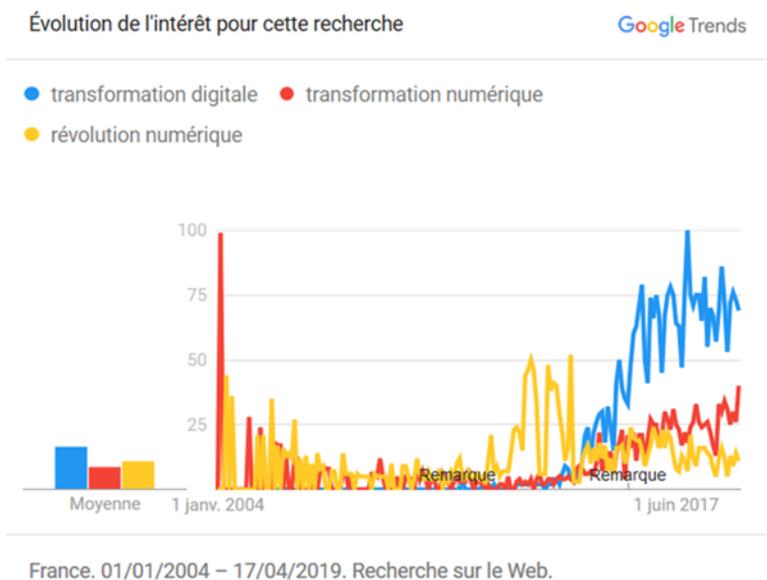


Tableau créé avec l'outils Google Trends le 17 avril 2019

La transformation digitale prend une importance telle que certaines entreprises mettent en place une stratégie de transformation digitale², censée définir des priorités, coordonner et implémenter la transformation digitale d'une entreprise (Matt et al., 2015).

Dans sa définition, la transformation digitale englobe davantage d'éléments que la digitalisation, puisqu'elle prend en compte les changements induits par celle-ci, qu'ils soient au niveau sociétal, industriel ou organisationnel (Agarwal et al., 2010; Majchrzak et al., 2016 ; Parviainen et al., 2017). Toutefois, des auteurs, notamment Stolterman & Fors (2004), ont fusionné la notion de transformation digitale avec celle de digitalisation. Pour eux, ces deux notions renvoient aux changements associés à

² Selon, Matt et al. (2015) il ne faudrait pas assimiler trop hâtivement le concept de « *digital transformation strategy* » à celui de « *digital business strategy* » de Bharadwaj et al. (2013).

l'application de technologies digitales dans tous les aspects de la société humaine (Stolterman & Fors, 2004).

Vial (2019), quant à lui, après une analyse sémantique du concept de transformation digitale, arrive à la conclusion que la transformation digitale est « un processus par lequel les organisations répondent aux changements prenant place dans leur environnement en utilisant des technologies digitales pour modifier leur chaîne de création de valeur » [traduction libre] (p. 2).

Pour cette recherche, la définition de la transformation digitale de Parviainen et al. (2017) nous semble la plus pertinente : « La transformation digitale est définie comme les changements en termes de manières de travailler, de rôles et d'offres commerciales causés par l'adoption de technologies digitales dans une organisation, ou dans l'environnement opérationnel de l'organisation » [traduction libre] (p.64).

c. Les technologies digitales

La transformation digitale est liée à l'adoption de technologies digitales, mais quelles sont-elles ? Anciennement regroupées sous le terme de NTIC³ ou d'ICT⁴, les technologies digitales sont aujourd'hui plus nombreuses et un nouvel acronyme apparaît : les SMACIT (Sebastian et al., 2017). Celui-ci regroupe les technologies sociales, mobiles, l'analyse de données⁵, le *cloud* et l'internet des objets⁶ (Sebastian et al., 2017). Néanmoins, cet acronyme n'est pas exhaustif et d'autres technologies digitales existent aujourd'hui, comme l'intelligence artificielle, le *blockchain*⁷, la robotique et la réalité virtuelle (Sebastian et al., 2017). Les plateformes digitales sont également utilisées, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise (Zysman & Kenney, 2018).

1.2 L'ère du digital : quelles implications pour les entreprises ?

a. Implications pour les affaires

La transformation digitale peut avoir une résonance particulière dans chaque entreprise : « Devenir digital, pour certaines entreprises, est le fait d'avoir une présence sur Internet, donc la transformation commence en marketing. Pour d'autres, la transformation digitale commence dans le déploiement du *big data* et de la robotique, appelant l'action de la fonction IT. D'autres encore attribuent

³ Nouvelles technologies de l'information et de la communication (Moatti, 2016, p. 68)

⁴ *Information and Communication Technology* (Autissier et al., 2014, p. 80)

⁵ En anglais, « *Analytics* ».

⁶ En anglais, *Internet of Things*, qu'on retrouve sous l'acronyme « IoT » (Sebastian et al., 2017, p. 197)

⁷ Le *blockchain* est une technologie utilisée pour sécuriser les transactions et les échanges d'informations sensibles (Yli-Huumo et al., 2016).

au digital un mandat plus vaste avec une approche holistique de redéfinition du lieu de travail, des produits et des interfaces clients » [traduction libre] (Cianni & Steckler, 2017, p. 14)

Ainsi, l'adoption de technologies digitales par une organisation peut permettre à celle-ci de saisir de nouvelles opportunités externes (Parviainen et al., 2017, p. 66 ; Cianni & Steckler, 2017). En effet, l'existence de nouveaux outils digitaux accessibles pour la population induit de nouveaux comportements chez les clients et les consommateurs (Chanias, 2017). L'accès rapide à une myriade d'informations et l'augmentation des moyens directs de communications avec les organisations, notamment via les réseaux sociaux ou les communautés en ligne (Yoo et al., 2010 ; Hansen and Sia, 2015), peuvent amener les clients et les consommateurs à devenir plus actifs dans la stratégie de l'entreprise (Kane, 2014 ; Yeow et al., 2017). Ils deviendraient ainsi co-créateurs de valeurs, des « *prosumers* », plutôt que des « *consumers* » (Lucas et al., 2013). Leurs attentes en termes de services sont également plus exigeantes et l'anticipation de celles-ci, notamment grâce à l'analyse des données, constitue un avantage compétitif non négligeable (Vial, 2019). Rechercher de nouveaux produits, de nouveaux clients, de nouveaux canaux de ventes ou de distribution sont une manière d'y répondre (Hansen & Sia, 2015). L'innovation permise par les nouvelles technologies devient un atout majeur (Svahn et al., 2017).

Au-delà de saisir des opportunités externes, l'adoption de technologies digitales par l'organisation peut être aussi motivée par une volonté d'efficacité interne (Parviainen et al., 2017). En effet, les nouvelles technologies peuvent permettre d'optimiser les *process* et d'utiliser de manière plus efficace les ressources, grâce à l'IoT, l'analyse de données et l'automatisation (Du et al., 2016 ; Andriole, 2017 ; Cianni & Steckler, 2017). Ainsi, la transformation digitale pourrait amener aux organisations une plus grande efficacité opérationnelle et des économies de coûts (Pagani, 2013).

b. Implications pour le personnel

Si l'utilisation des nouvelles technologies amène de nouveaux comportements chez les clients et les consommateurs, il est facile de deviner qu'elles amènent également de nouveaux comportements chez les travailleurs. Ainsi, les travailleurs ont, eux aussi, de nouvelles attentes (El-Khoury, 2017), notamment de pouvoir exercer leur travail de manière plus flexible, que ce soit au niveau du lieu ou au niveau du temps de travail (Parry & Battista, 2019). Ces nouvelles pratiques de travail flexibles permettent aussi aux entreprises de diminuer les coûts liés aux infrastructures (De Menezes & Kelliher, 2011; Stavrou et al., 2015 ; Berkery et al., 2017). Cependant, bien que souvent demandées par les travailleurs, elles peuvent mener à une intensification du travail, à un surmenage, à une difficulté pour les travailleurs de se déconnecter, ce qui affecte leur bien-être au travail (Kelliher & Anderson, 2010 ; Schlacter et al., 2018). Cette flexibilité du travail peut également favoriser une communauté de travailleurs de plus en plus dispersée. Dans cette optique, construire des relations sur le lieu de travail

devient un vrai challenge pour les entreprises (Parry & Battista, 2019). Les nouvelles technologies peuvent alors être utilisées pour favoriser la collaboration et la coordination (Klötzer & Pflaum, 2017).

Un deuxième challenge pour les entreprises, concernant leurs travailleurs, est d'assurer que ceux-ci détiennent les compétences nécessaires à ce nouvel environnement. En effet, Parry & Battista (2019) affirment que les « connaissances, compétences et capacités demandées par les organisations vont changer » [traduction libre] (p. 4). Les nouvelles technologies, comme l'intelligence artificielle ou la robotique, s'occupent de plus en plus de tâches routinières (Frey & Osborne, 2017). On attend alors des travailleurs qu'ils soient plus autonomes et développent davantage de compétences cognitives, créatives, techniques et sociales (Liu & Grusky, 2013 ; Hess et al., 2016 ; Wegman et al., 2018 ; Negi & Kaur, 2019). Pour les travailleurs des départements IT, qui peuvent devenir acteurs clés de la transformation digitale de l'entreprise, des compétences particulières, comme une meilleure compréhension des enjeux *business*, sont également à développer (Dremel et al., 2017). En outre, en plus d'accompagner les travailleurs dans cette transformation, les entreprises sont face au défi d'attirer et de recruter les nouveaux travailleurs formant « la main d'œuvre digitale »⁸ (Colbert et al., 2016).

c. La spécificité du secteur industriel

Selon Stone et Deadrick (2015), le cœur de l'économie d'aujourd'hui est une économie de services, caractérisée « par un déclin dans la production industrielle et une croissance dans le service et la connaissance comme cœur de la base économique » [traduction libre] (p. 140). Pourtant, le secteur industriel, dont les produits sont majoritairement physiques, n'est pas en reste face à la digitalisation : « Même les entreprises produisant des produits physiques sont maintenant confrontées au besoin pressant d'incorporer des services et des logiciels dans leur offre de base, en faisant de leurs produits physiques des moyens de générer, collecter et d'échanger des données précieuses » [traduction libre] (Vial, 2019, p. 15).

En effet, la digitalisation a des conséquences telles pour les industries que quelques auteurs l'ont associée à une 4^{ème} révolution industrielle (Degryse, 2016 ; Tihinen et al., 2016 ; Kohler & Weisz, 2017).

⁸ Colbert et al. regroupent sous le concept de « *digital workforce* » les jeunes nées à l'époque des nouvelles technologies, les « *digital natives* », ainsi que les « *digital immigrants* », qui sont des adultes très à l'aise avec les nouvelles technologies (p. 731).

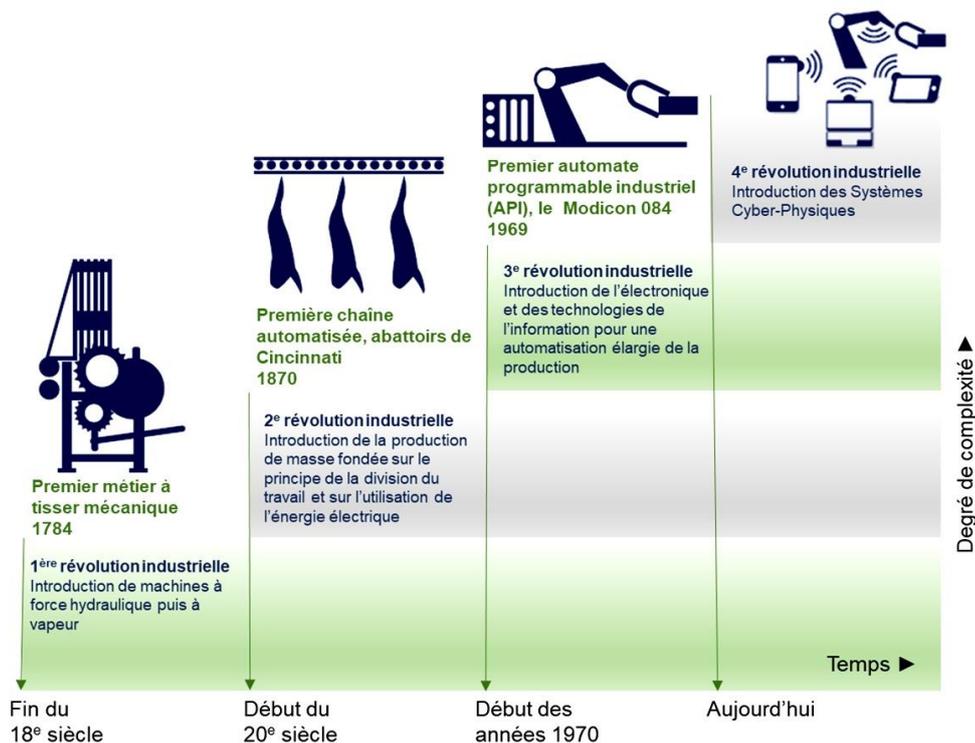


Figure : Les quatre stades des révolutions industrielles
 Source : ©DFKI, 2011 issu de Acatech, Forschungsunion (2013), *Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0 : Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0*, avril 2013, p. 17.

Kohler & Weisz, 2017, p. 48

C'est cette 4^{ème} révolution industrielle qui donne lieu à l'émergence du concept « Industrie 4.0 »⁹ couramment utilisé aujourd'hui¹⁰. L'industrie 4.0 peut être définie comme « la mise en réseau intelligente par l'internet des Hommes, des machines et des processus industriels » (Kohler & Weisz, 2017, p. 46) ou, comme Kohler et Weisz (2017) nous en donnent l'image, comme « un mariage entre l'industrie mécanique et l'Internet » (p. 48). Ainsi, les industries s'emparent elles aussi des SMACIT et autres technologies pour améliorer leurs *process* et apporter une valeur ajoutée. On peut retrouver, par exemple, des capteurs ou autres technologies associées à l'IoT utilisés pour déterminer des achats automatisés et intelligents et, de ce fait, rendre plus efficiente la chaîne logistique (Klötzer & Pflaum, 2017). Les données deviennent alors le « nouvel or blanc » (Kohler & Weisz, 2017, p. 47), en donnant un avantage compétitif à ceux qui savent les exploiter ou les vendre (Kohler & Weisz, 2017).

⁹ Pour la première fois apparu en avril 2011 en Allemagne, l'Industrie 4.0 est un concept qui traduit l'ambition du gouvernement allemand de transformer l'industrie du pays suite à l'importance croissante des nouvelles technologies (Kohler & Weisz, 2017)

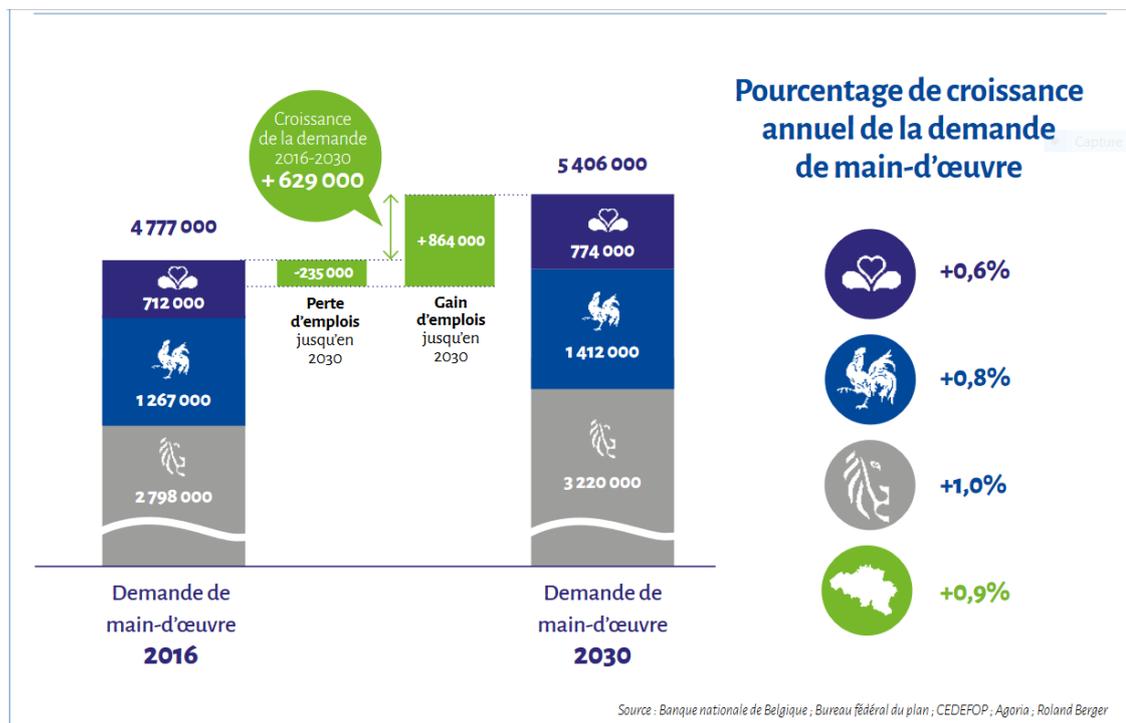
¹⁰ Grâce à l'outil Google Trends, on remarque un intérêt croissant pour « l'industrie 4.0 » à partir de 2013 en Belgique et une utilisation foisonnante de ce concept de nos jours. Le graphique est consultable en annexe 1.

L'Industrie 4.0 est également face à la problématique des nouvelles compétences expliquées ci-dessus. De nouveaux métiers ainsi que de nouveaux modes d'apprentissages émergent (Kohler & Weisz, 2017).

d. La spécificité de la Région wallonne

Il est intéressant de présenter concrètement l'impact qu'aura la digitalisation pour l'emploi en Région wallonne, étant donné qu'il s'agit de notre terrain de recherche. Selon le rapport de recherche (2017) de l'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique, « près de la moitié de l'emploi wallon existant serait menacé par la substitution d'ici une à deux décennies, ce qui correspond à quelque 564 000 emplois » (Albessart et al., 2017, p. 2). En outre, l'un des secteurs de l'économie wallonne qui risque d'être le plus affecté par cette digitalisation est le secteur de l'industrie manufacturière et en particulier les grandes entreprises, car elles « se positionnent sur des marchés très ouverts et fortement internationalisés où les contraintes de compétitivité sont très présentes » (Albessart et al., 2017, p.3).

L'étude d'Agoria (2018), *Shaping the future of Work*¹¹, se veut plus rassurante et affirme que pour un emploi perdu en Belgique suite à la digitalisation, 3,7 nouveaux emplois seront créés (p.9). Ainsi, au total 629 000 emplois seront créés d'ici 2030 en Belgique dont 145 000 en Région wallonne (p. 11).



Agoria, 2018, p. 11

¹¹ *Shaping the future of work* est une étude d'Agoria en collaboration avec le VDAB, le Forem et Actiris, et menée par Roland Berger à la demande d'Agoria en Septembre 2018

Ces préoccupations ont participé au déploiement de la stratégie numérique wallonne « Digital Wallonia », publiée en septembre 2015, qui cherche à « stimuler le numérique dans notre région et faire de celle-ci un acteur majeur de la révolution numérique » (Albessart et al., 2017, p. 7).

2. Le rôle du département ressources humaines

Ulrich (1996) propose depuis de longues années un modèle qui caractérise quatre rôles que les RH peuvent exercer : expert administratif, défenseur des employés, agent du changement et partenaire stratégique. Depuis, nombreux sont les auteurs qui plaident en faveur d'un rôle plus stratégique des RH (Brockbank, 1999; Lawler & Mohrman, 2000). Ce rôle implique, pour Lawler & Mohrman (2003), que la fonction RH fasse partie du management, passe du temps sur la planification stratégique des ressources humaines, contribue au développement de la stratégie, à la construction de l'organisation et au changement stratégique (p. 10). Cependant, aujourd'hui, la manière dont le département RH se positionne face à la transformation digitale est aussi révélatrice de sa capacité à agir en partenaire stratégique (El-Khoury, 2017). Pour Audrin & Davoine (2017) il est clair que le département RH, même s'il n'est pas « porteur du projet de numérisation » (p. 26), doit s'interroger sur son rôle dans la gestion de la transformation digitale et analyser les impacts de celle-ci. C'est « la capacité des responsables RH à estimer et à accompagner les impacts organisationnels d'un changement d'environnement technologique » qui fera du département RH un partenaire stratégique (Audrin & Davoine, 2017, p. 27). Quelques auteurs ont mis en évidence différentes actions que le département RH pourrait entreprendre afin de soutenir la transformation digitale de leur organisation.

2.1 Assurer une main d'œuvre adaptée aux nouvelles règles du jeu

Tout d'abord, comme mentionné précédemment, les entreprises se retrouvent face au besoin d'avoir une main d'œuvre adaptée aux nouveaux impératifs de la digitalisation. Pour certains auteurs, le département RH doit intervenir en amont de cette démarche en identifiant les nouvelles compétences nécessaires (Cianni & Steckler, 2017) ainsi que, notamment, les postes et tâches qui pourront être automatisés (Parry & Battista, 2019).

Une fois cette analyse faite, il est de la responsabilité des RH d'assurer que la main d'œuvre réponde aux besoins du *business*. Ils doivent donc fournir aux travailleurs des moyens de développer de nouvelles compétences (Parry & Battista, 2019 ; El-Khoury, 2017 ; Audrin & Davoine, 2017). Parmi ces nouvelles compétences, on retrouve notamment l'alphabétisation numérique ou *digital literacy*¹² (Cianni & Steckler, 2017 ; Strohmeier & Parry, 2014) ou encore les « compétences 2.0¹³ » (Audrin & Davoine,

¹² Pour Bawden, 2008 et Nawaz & Kundi, 2010 (cités par Strohmeier & Parry, 2014), la *digital literacy* est « un ensemble de compétences techniques et intellectuelles pour acquérir, traiter, produire et utiliser systématiquement des informations » (p. 2).

¹³ Pour Audrin & Davoine (2017), les compétences 2.0 sont « la maîtrise des médias sociaux, une

2017). Outre le fait de fournir aux travailleurs des moyens de se développer, la fonction RH doit préparer et accompagner les travailleurs dans ce changement (Strohmeier & Parry, 2014).

La constitution d'une main d'œuvre adaptée aux nouvelles demandes du *business* requière aussi, pour les RH, d'attirer des profils rares (El-Khoury, 2017). Pour ce faire, le développement de la marque employeur peut être un atout stratégique (Audrin & Davoine, 2017 ; El-Khoury, 2017).

2.2 Assurer une culture et une manière de travailler digitale

Ensuite, pour Cianni & Steckler (2017), les RH doivent participer à la définition de la stratégie digitale de l'entreprise et favoriser une culture propice au développement du digital. Autrement dit, ils doivent encourager une culture agile et innovante. Pour ce faire, ils peuvent aider à améliorer la collaboration entre départements en démantelant les silos et participer à la nomination ou au recrutement de leaders digitaux censés véhiculer cette nouvelle culture (Cianni & Steckler, 2017). Pour Silva (2014), la culture que les RH doivent instaurer est davantage une culture collaborative et virtuelle, propice à l'amélioration des dimensions relationnelles entre les travailleurs.

La mise en place de nouvelles manières de travailler participe également au climat digital de l'entreprise. Pour les RH, c'est un challenge de devoir mettre en place des politiques de travail flexibles. En effet, il faut qu'ils puissent anticiper les effets néfastes de ces nouveaux modes de fonctionnement et s'assurer, à la fois que les travailleurs ne soient pas lésés et que leur bien-être n'en pâtisse pas (Parry & Battista, 2019).

De plus, Parry & Battista (2019) et Jesuthasan (2017) proposent aux RH d'encourager et de faciliter l'utilisation des nouvelles technologies pour les travailleurs. Peretti (2014) parle même de « générer une addiction » à ces nouveaux outils (p. 73). D'une part, cela permettrait d'améliorer la communication et les interactions au sein de l'entreprise. D'autre part, cette sponsorisation des technologies digitales par les RH participerait à instaurer et maintenir un engagement digital (Jesuthasan, 2017). Par contre, il est aussi de la responsabilité des RH d'encadrer et de réguler l'utilisation de ces outils (Audrin & Davoine, 2017).

Silva (2014) ajoute même que la fonction RH doit prendre le rôle « d'architecte ou d'urbaniste des relations de l'entreprise » (p. 151). En effet, pour Silva (2014), il s'agit moins, pour les RH, de s'occuper des compétences des travailleurs que de leurs comportements et de leurs valeurs. Ainsi, le département RH doit accompagner les collectifs de travail, agir comme médiateur entre les acteurs, aider et faciliter l'organisation de communautés de pratiques (Silva, 2014).

bonne connaissance de l'environnement du web 2.0 et une capacité d'adaptation aux fréquentes actualisations des outils du web 2.0 » (p. 24).

2.3 Redéfinir la fonction RH elle-même et ses services

Pour supporter une entreprise dans sa transformation digitale, Cianni & Steckler (2017) affirment que les RH doivent se digitaliser eux-mêmes et proposer davantage de *self-service* RH. En effet, en digitalisant leurs *process*, les RH peuvent devenir modèle du changement pour le reste de l'entreprise (Cianni & Steckler, 2017) et pourront améliorer certains aspects opérationnels tels que les coûts, la rapidité et la qualité des *process* RH (Strohmeier & Parry, 2014). Ce faisant, ils répondront aussi aux attentes des employés les plus technophiles (Bersin, 2015 cité par Negi & Kaur, 2019).

De manière générale, les nouvelles technologies permettent aux RH de renouveler les *process* d'attraction, de sélection, de développement et de motivation des travailleurs, notamment grâce à l'analyse des données (Stone et al., 2015 ; Holland & Bardoel, 2016). L'analyse des données permet également de mesurer la performance de la fonction RH, de repérer ses failles et donc de pouvoir, par la suite, faire évoluer le département (El-Khoury, 2017).

III. Méthodologie

1. Le choix de la démarche

Comme mentionné durant la revue de littérature, la transformation digitale est un sujet actuel ayant des conséquences considérables pour les entreprises, notamment sur leur organisation du travail et leurs travailleurs. Plongé au cœur de cette problématique se retrouve le département RH qui doit jongler avec ces nouveaux enjeux. Nous nous demandons alors quel est le rôle du département RH dans ces transformations ? Quelle est sa contribution ? Ces interrogations constituent notre question de départ.

Après une première recherche bibliographique, nous nous rendons vite compte que la littérature sur le sujet est maigre et a bien souvent une orientation normative ou prédictive. Nous choisissons donc d'adopter une démarche inductive pour cette recherche. En effet, cette démarche « se prête particulièrement bien à l'analyse de données portant sur des objets de recherche à caractère exploratoire, pour lesquels le chercheur n'a pas accès à des catégories déjà existantes dans la littérature » (Blais & Martineau, 2006, p. 4).

Nous avons alors entrepris de « démarrer par le terrain pour, à partir de lui, faire émerger des théories et des hypothèses explicatives » (Moscoso, 2013, p. 2). Les résultats ont été construits à partir de nos interprétations. En effet, la démarche inductive laisse une place assumée à la subjectivité du chercheur dans le traitement des données empiriques (Moscoso, 2013). Le chercheur « doit prendre des

décisions à propos de ce qui est plus important et moins important dans les données collectées » (Blais & Martineau, 2006, p. 6).

2. Périmètre de la recherche

Pour explorer cette question de départ, nous décidons de nous focaliser sur plusieurs entreprises industrielles implantées en Région wallonne d'une taille assez conséquente. En effet, nous avons pu découvrir que le secteur industriel en Région wallonne serait l'un des secteurs les plus touchés par la digitalisation, notamment avec l'apparition de l'Industrie 4.0. De plus, dans son rapport, l'IWEPS présente que, dans les grandes entreprises « les gains de productivité issus des technologies digitales font l'objet d'investissements importants » (p. 3). Nous décidons alors de constituer notre échantillon à partir d'entreprises du secteur industriel, implantées en Région wallonne, employant plus de 1 000 collaborateurs. Nous avons également pris en compte le positionnement géographique du siège de l'entreprise afin d'être assuré que le département RH *corporate* soit accessible. Notre ambition est de partir d'unités ayant certaines caractéristiques communes, afin de réduire le nombre de variables interférentes (Vigour, 2005).

3. Constitution de l'échantillon et récolte du matériau

Afin d'identifier les entreprises participantes, nous nous sommes basés sur la banque de données « Entreprises de Wallonie »¹⁴, en entrant les précédents critères. Quatorze entreprises furent identifiées de cette façon. Sur ces quatorze entreprises, toutes furent contactées, et neuf d'entre elles acceptèrent de participer à cette recherche. Les prises de contact furent différentes d'une entreprise à l'autre. Nous avons cherché à contacter les DRH des entreprises, soit via LinkedIn, soit via leur adresse e-mail lorsque celle-ci était connue. Lorsqu'aucun moyen de contact du DRH n'était identifié, nous avons contacté une autre personne travaillant dans cette entreprise qui transmet notre demande.

Nous avons fait le choix de cerner le rôle du département RH dans la transformation digitale à partir de deux points de vue différents¹⁵. Tout d'abord, nous avons décidé d'interroger le ou la responsable des ressources humaines au niveau groupe ou *corporate*. En effet, l'hypothèse fut faite que le DRH du groupe, ayant une vue globale du département, est la personne clef pour nous informer sur le rôle que le département RH peut avoir dans la digitalisation. Ensuite, nous avons fait le choix d'interroger la

¹⁴ « "Entreprises" est une banque de données sur les entreprises wallonnes dans les domaines de l'Industrie, de la sous-traitance métal et plastique-élastomère (y compris les commerces de gros, les bureaux d'études et les laboratoires), de l'environnement et des services aux entreprises. Les autres caractéristiques essentielles de "Entreprises" sont la structuration systématique des informations, la quantité et la précision des informations collectées et les nombreuses possibilités de recherche et d'impression. »

(Service Public de Wallonie, Février 2019, *Entreprises en Région wallonne*, consultable sur http://www.entreprisesdewallonie.be/Entreprises/PAGE_Menu/dAwAAAEq3txcXhnbXhGRVh0AQA)

¹⁵ Un tableau récapitulatif des fonctions des personnes interrogées par entreprise est consultable en annexe 2.

personne responsable des initiatives digitales au sein de l'entreprise, une personne familière avec la digitalisation et ce qu'elle implique pour l'entreprise. En interrogeant ce deuxième acteur, l'objectif était de saisir la place qu'occupe le digital dans l'entreprise, les attentes de cette personne vis-à-vis du département RH et la relation qu'elle entretient avec le département RH. Le digital n'étant pas perçu et développé de la même façon dans chacune des entreprises, l'identification de cette personne fut laissée à l'initiative du DRH. De cette manière, dix-huit entretiens furent réalisés, pour la plupart durant le mois de janvier 2019¹⁶.

Ces entretiens furent semi-directifs, dans le sens où ils n'étaient « ni entièrement ouverts, ni canalisés par un grand nombre de questions précises » (Van Campenhoudt & Quivy, 2011, p. 171). Les questions n'ont donc pas été posées dans un ordre préétabli et ont parfois été reformulées, comme ce type d'entretien le permet (Van Campenhoudt & Quivy, 2011). Des thématiques assez larges furent abordées, telles que les changements amenés par la transformation digitale ou le rôle du département RH. Deux guides d'entretien différents furent construits : un adressé au DRH et un adressé au responsable digital.¹⁷

4. Déroulement de la recherche

Au fur et à mesure de notre recherche, notre question de départ a évolué vers une question de recherche plus précise : « Comment le rôle du département RH dans la transformation digitale varie-t-il entre les différentes grandes industries implantées en Région wallonne ? ». Notre recherche pris donc une tournure comparative.

Une première étape a consisté à mettre à plat les différents éléments récoltés sur le terrain. Ainsi, les caractéristiques des différentes entreprises, leurs projets de transformation digitale et le rôle du département RH dans ces transformations sont présentés dans la partie IV : « Mise à plat du matériau ».

Ensuite, dans un deuxième temps, une analyse du rôle du département RH dans chaque entreprise a été réalisée autour de deux dimensions : le niveau d'implication et l'intensité de l'accompagnement du département RH dans cette transformation. Cette étape nous a permis d'identifier les similitudes et les différences entre les différents cas d'une manière structurée. Les détails de cette analyse seront présentés dans la première partie du point V : « Analyse ».

Enfin, nous avons voulu terminer notre analyse avec quelques hypothèses d'interprétation des variations de rôles entre les différents départements RH. Nous avons choisi de présenter plusieurs variables et de discuter leur effet explicatif sur les différences observées.

¹⁶ Deux entretiens furent réalisés durant le mois de novembre 2018.

¹⁷ Les guides d'entretien sont consultables en annexe 3

IV. Mise à plat du matériau

1. Présentation des entreprises

Dans cette partie, quelques éléments de description des entreprises rencontrées sont présentés, tels que le nombre d'employés ou la répartition géographique. Un tableau récapitulatif de ces éléments se trouve en annexe 4 de ce travail. Ensuite, suivra une brève description du département RH et des personnes qui le composent.

1.1 L'entreprise A

A. L'entreprise

L'entreprise A est une société spécialisée dans la fabrication de produits et de solutions d'isolation. Elle est l'une des filiales du groupe AA, qui emploie plus de 27 000 personnes. Fondée en 1978, l'entreprise A emploie aujourd'hui plus de 5 500 travailleurs répartis dans plus de 35 pays. Elle détient plus de 38 sites de productions dans 16 pays différents. Il y a presque deux ans, elle installe son *headquarter* en province de Liège, à proximité de l'un de ses sites de production. Au sein du comité de direction de l'entreprise A, on retrouve le nouveau CEO¹⁸, les directeurs des différentes régions (sept personnes) ainsi que les directeurs des fonctions centrales (cinq personnes), dont le directeur marketing et le DRH. Son chiffre d'affaires était d' 1,6 milliard d'euros en 2016.¹⁹

B. Le département RH

A la tête du département RH de l'entreprise A, on retrouve l'*International HR Director*. Il est DRH de l'entreprise A depuis sept ans maintenant et occupe également depuis quelques mois un poste de DRH pour une des branches du groupe AA. Avant de travailler pour l'entreprise A, le DRH a étudié la psycho-pédagogie et les technologies de l'éducation. Il a occupé plusieurs postes RH dans différentes entreprises avant de travailler pour l'entreprise A.

Le département RH de l'entreprise A est représenté dans les différentes régions par un HRBP et son équipe, qui rapportent au management local. Au niveau *corporate*, le département RH comprend quatre autres personnes en plus du DRH : une *HR manager* en charge des expatriations, une RH support administratif, une RH conseillère en opérations ainsi qu'une RH en charge du développement des talents et du *leadership*. En tout, les RH constituent un peu moins d'1% de l'effectif global.

¹⁸ En fonction depuis 2017

¹⁹ Informations obtenues sur le site officiel de l'entreprise

1.2 L'entreprise B

A. L'entreprise

L'entreprise B est une société qui produit de la chaux, du calcaire à haute teneur en calcium et de la pierre dolomite. Son siège social se situe dans la province du Brabant wallon. Fondée en 1860, elle emploie aujourd'hui plus de 4 000 travailleurs répartis dans plus de 15 pays, principalement en Europe et aux USA. En tout, l'entreprise B détient 90 sites de production. Au sein de son comité de direction, on retrouve le CEO, les CEO d'Amérique du Nord et d'Europe ainsi que le directeur financier et la DRH. Son chiffre d'affaires était d'1,15 milliard d'euros en 2017.

B. Le département RH

A la tête du département RH de l'entreprise B, on retrouve la *Group Chief HR Officer*. Travaillant depuis plus de 20 ans au sein de l'entreprise B, elle a participé à la création du département RH *corporate* il y a environ 15 ans et est depuis peu CEO d'une des nouvelles activités de l'entreprise B. Avant d'être DRH, elle a étudié le droit et occupé différents postes juridiques et RH au sein de l'entreprise B.

La gestion des ressources humaines de l'entreprise B se fait très localement . Il n'y a donc que trois RH au niveau *corporate*. Au niveau des régions, on retrouve un représentant RH par région et son équipe rapportant au management local.

1.3 L'entreprise C

A. L'entreprise

L'entreprise C, dont le siège social est également situé au sein du Brabant wallon, est une société de technologie médicale qui développe, fabrique et supporte des dispositifs médicaux et des solutions logicielles pour le traitement du cancer. Fondée en 1986, elle emploie aujourd'hui plus de 1 500 travailleurs, parmi lesquels on retrouve une majorité d'ingénieurs et de techniciens. Ses travailleurs sont répartis dans différentes régions du monde telles que les Etats-Unis, la Russie, l'Allemagne ou la Chine, mais la majorité d'entre eux se trouvent en Belgique (51%). Au sein de son comité de direction, on retrouve le CEO, le *Chief Strategy Officer*, le *Chief Financial Officer*, le *Chief Human Resources & sustainability Officer* et le Fondateur & *Chief Research Officer*. Son chiffre d'affaires en 2017 montait à 287,4 millions d'euros.²⁰

²⁰ Informations obtenues sur le site officiel de l'entreprise

B. Le département RH

A la tête du département RH de l'entreprise C se trouve le *Chief Human Resources & Sustainability Officer*. Il est DRH depuis sept ans, mais au sein de l'entreprise C depuis onze ans. La fonction de *Sustainability Officer* lui a été attribuée il y a maintenant trois ans. Dans le cadre de cette nouvelle fonction, le DRH s'assure que « *la société a un impact sociétal et environnemental au-delà de ses résultats financiers* » (DRH, entreprise C). Avant de travailler pour l'entreprise C, le DRH a réalisé des études en sciences du travail et occupé différents postes RH dans diverses entreprises.

Le département RH est dispersé sur plusieurs pays. En Belgique, on retrouve les RH s'occupant de la gestion de la Belgique et des pays où aucun RH n'est présent. En Belgique sont aussi traités les aspects internationaux et globaux de la société. On retrouve également une petite équipe RH aux USA, en Chine et en Allemagne.

1.4 L'entreprise D

A. L'entreprise

L'entreprise D est une société qui conçoit, développe et produit des sous-ensembles, des équipements et des bancs d'essais pour les moteurs aéronautiques et spatiaux. Elle est l'une des filiales du groupe DD, employant plus de 92 000 personnes. Son siège social est situé en province de Liège, ainsi que son principal site de production. Fondée en 1949, l'entreprise D, emploie aujourd'hui plus de 1 500 personnes, parmi lesquels on retrouve 40% d'ingénieurs et de techniciens. En plus de son siège social en Belgique, où l'on retrouve 90% du personnel, l'entreprise D a également deux filiales aux Etats-Unis. Au sein de son comité de direction, on retrouve onze directeurs, dont le DRH, le directeur de l'innovation et des systèmes d'information et la directrice de la communication. Son chiffre d'affaires était de 787 millions d'euros en 2017²¹.

B. Le département RH

A la tête du département RH, on retrouve le DRH, membre de l'entreprise D depuis presque 35 ans. Ingénieur civil de formation, il a occupé plusieurs postes techniques au niveau de la production et de la qualité au sein de l'entreprise D avant de devenir DRH il y a huit ans.

Le département RH, composé de plus d'une dizaine de personnes, est entièrement centralisé en un seul lieu en Belgique. On y retrouve une branche *Payroll*, une branche en charge des employés et cadres, une branche en charge des ouvriers et une branche formation et développement. Le département des

²¹ Informations obtenues sur le site officiel de l'entreprise

ressources humaines de l'entreprise D est également en charge de la sécurité, de la santé, de l'hygiène, de la médecine, des soins infirmiers et de la gestion de l'établissement.

1.5 L'entreprise E

A. L'entreprise

L'entreprise E, dont le siège social est à Bruxelles, est une société qui produit et commercialise des boissons à base d'eau naturelle. Bien que le groupe fut créé en 1980, l'une des branches principales de l'entreprise E, basée en province de Liège, est active depuis 1921. L'entreprise E emploie aujourd'hui plus de 1 200 travailleurs et détient six sites de production à travers l'Europe : en France, en Belgique, en Bulgarie et au Royaume-Uni. En Belgique, on retrouve 50% de l'effectif. Au sein de son comité de direction, on retrouve huit directeurs, dont le DRH et le *Chief Digital Officer*²². Son chiffre d'affaires était de 250,4 millions en 2016²³.

B. Le département RH

Le DRH travaille au sein de l'entreprise E depuis trois ans. Avant cela, il a étudié la psychologie industrielle et a exercé plusieurs fonctions dans d'autres entreprises, aussi bien en RH, qu'en distribution ou en vente. A côté du DRH, on retrouve un *HR manager* généraliste dans chaque entité, en charge de tous les processus RH. Dans l'entité belge, on peut compter dix RH dans l'équipe du *HR manager*.

1.6 L'entreprise F

A. L'entreprise

L'entreprise F est une société qui fournit des équipements et des solutions optimisées pour les industries d'extraction à haute abrasion. Fondée en 1920, elle est rachetée en 2011 par le groupe chilien FF. Son siège social se situe en province de Liège, ainsi qu'un de ses sites de production. L'entreprise F, présente dans 22 pays, sur tous les continents, emploie aujourd'hui plus de 3 200 travailleurs. Elle détient quatorze sites de production. Le comité exécutif est composé de quatre directeurs : Le CEO, le DRH²⁴, le directeur des opérations ainsi que le directeur financier. Son chiffre d'affaires était d'environ 550 millions d'euros en 2016²⁵.

²² Egaleme nt *Country Director UK*

²³ Informations obtenues sur le site officiel de l'entreprise

²⁴ Aussi secrétaire général

²⁵ Informations obtenues dans un rapport d'activité du groupe FF

B. Le département RH

Le département RH de l'entreprise F est dirigé par le DRH, travaillant au sein de l'entreprise F depuis plus de 20 ans. Détenteur d'un diplôme en droit, il a occupé plusieurs positions RH avant de devenir le DRH du groupe. Il en est également le secrétaire général.

Dans son équipe, on retrouve trois RH *corporate* : le DRH du personnel *corporate*, qui assiste également le DRH groupe au niveau international pour tout ce qui concerne le *Comp & Ben* ; une RH administrative en charge de la paie et une RH davantage en charge du *reporting* au niveau groupe. A côté de cela, nous retrouvons des DRH sur les différents sites de production, rapportant à un directeur d'usine.

1.7 L'entreprise G

A. L'entreprise

L'entreprise G est une société qui conçoit, intègre, modernise et entretient des équipements pour l'énergie, la défense, la sidérurgie, l'environnement et l'industrie en général. Fondée en 1817, l'entreprise G emploie aujourd'hui plus de 5 500 travailleurs dont la majorité (61%) travaillent en Belgique et en France. Son siège social se situe en province de Liège. Au sein du comité exécutif, on retrouve dix directeurs, dont la directrice des ressources humaines et le directeur du développement²⁶. Le directeur des systèmes d'information fait quant à lui partie du comité exécutif étendu qui se compose de treize personnes. Son chiffre d'affaires en 2017 s'élevait à 933,66 millions d'euros²⁷.

B. Le département RH

A la tête du département RH de l'entreprise G, on retrouve la *Chief Human Resources Officer*, également en charge de la communication. Ayant étudié la communication sociale, elle intègre l'entreprise G il y a 20 ans comme directrice de communication avant de reprendre dans ses fonctions, il y a cinq ans, la direction des ressources humaines.

Le département RH de l'entreprise G est structuré sur trois niveaux. Premièrement, au niveau groupe, on retrouve une partie RH transversale et internationale composée d'experts RH en *talent*, en *rewards*, en *process office*²⁸ et en expatriation. Ensuite, on retrouve un HRBP pour chacun des secteurs. Ces HRBP sont en charge, au niveau de leur secteur, d'adapter les politiques et règles du groupe et d'assurer qu'il dispose de ressources répondant aux enjeux stratégiques et opérationnels. Enfin, il existe

²⁶ Ce directeur est également *Chief Technology Officer*

²⁷ Informations obtenues sur le site officiel de l'entreprise

²⁸ L'expert RH *Process Office* est une personne en charge des outils touchant à la fois à la RH et à l'IT

des services RH partagés par pays, qui s'occupent des relations industrielles, de l'administration et du cadre légal.

1.8 L'entreprise H

A. L'entreprise

L'entreprise H, dont le siège social se situe en province de Liège, est une industrie qui fabrique une vaste gamme de produits au phosphate et au fluor utilisés dans les applications alimentaires, industrielles, les engrais et d'autres, tels que les produits pharmaceutiques. Elle a plus de 135 ans d'histoire et engage 1 115 collaborateurs. Elle a quatre sites de production : trois en Europe et un aux USA. Plus de 75% de son personnel se trouve en Belgique. Elle a également une représentation commerciale dans une centaine de pays à travers le monde. Sa population de travailleurs est très diversifiée. Il y a beaucoup d'ouvriers, d'employés et de cadres. Son comité de direction est composé de sept membres dont font partie le directeur des ressources humaines, le directeur IT et le directeur de la technologie du groupe. Son chiffre d'affaires était de 671,1 millions d'euros en 2017²⁹.

B. Le département RH

A la tête du département RH de l'entreprise H se trouve le *Chief Human Resources Officer*, en poste depuis six ans. Sous sa responsabilité, on retrouve la gestion des ressources humaines, la communication interne et externe, la santé et la QSE. Avant cela, le DRH de l'entreprise H fut DRH dans plusieurs autres entreprises. Il a fait des études de droit, une licence en sciences politiques et internationales et un Master en GRH.

En ce qui concerne la structure du département, on retrouve deux parties : une partie *corporate* et une partie opérationnelle. Dans la partie opérationnelle, on retrouve quatre *HR managers* de sites de production avec leur équipe, composée de deux à quatre employés. Cette équipe locale s'occupe de la paie et assure le suivi RH du site. Au niveau *corporate*, on retrouve différentes personnes : un *Comp & Ben manager*, une *talent manager*, une *health manager*, une *communications manager* ainsi que des personnes en charge de la QSE.

1.9 L'entreprise I

A. L'entreprise

L'entreprise I, dont le siège se situe en province du Hainaut, est une société qui développe, fabrique, assemble et teste des structures avancées pour le marché civil, militaire et spatial. Fondée en 1920,

²⁹ Informations obtenues sur le site officiel de l'entreprise

l'entreprise I emploie aujourd'hui plus de 4 400 travailleurs, dont 2 000 aux USA suite à une acquisition en 2017. Elle est également présente en Belgique, au Brésil, en Roumanie, en Allemagne, au Sri Lanka, en Chine et au Canada. Au sein du comité exécutif, on retrouve douze directeurs, dont le directeur des ressources humaines et le directeur des systèmes d'information. Son chiffre d'affaires en 2017 atteignait 717,2 millions d'euros³⁰.

B. Le département RH

Le DRH de L'entreprise I est en poste depuis plus de 30 ans. En plus des ressources humaines, il est également responsable du portefeuille d'assurance. Auparavant, il a étudié les sciences économiques. Bien qu'il soit le DRH du groupe, sa casquette est principalement belge, car il y a peu d'intervention directe des RH belges dans la politique RH des filiales.

Le département RH est composé de plusieurs équipes. Il existe une équipe chargée du développement RH. Celle-ci est en charge du recrutement, du *Comp & Ben*, des *rewards policy*, des formations et du *performance management*. Elle gère aussi le budget et les expatriés. On retrouve ensuite une équipe chargée du *payroll* et de l'administration du personnel, une équipe chargée de la communication ainsi qu'un responsable de la sûreté et de la sécurité.

2. La transformation digitale dans les différentes entreprises

Dans cette partie, les principaux projets digitaux prévus dans le cadre de la transformation digitale des entreprises sont décrits. Un tableau récapitulatif de ces projets et de leurs sponsors est présenté en annexe 5.

2.1 L'entreprise A

Au sein de l'entreprise A, la transformation digitale est insufflée par le groupe AA, qui en a fait sa priorité. Ainsi au niveau de AA, une cellule digitale a été mise en place, avec à sa tête, une *Chief Digital Officer*. Cette cellule se déploie dans l'entreprise A via la *Digital Leader*, une spécialiste du marketing digital jouant le rôle d'interface entre cette cellule, le *business* et les différentes fonctions. L'objectif de cette stratégie est d'amener, à long terme, de nouveaux *business model* avec l'aide de *start-up*, de réseaux et autres consultants. En perspective, maquette 3D, BIM³¹, distributeurs en ligne et réalité augmentée devraient intégrer cette industrie.

³⁰ Informations obtenues sur le site officiel de l'entreprise

³¹ Building Integrated Modeling System

En ce qui concerne les sites de production, l'investissement est davantage dans les compétences des personnes que dans la technologie : « *Dans notre industrie, on a gagné 1 ou 2% d'efficience par des leviers technologiques dont certains ont trait à l'automatisation, [...] mais ça commence à plafonner, nos processus industriels sont relativement simples. Donc naturellement, l'entreprise se dirige, non pas vers une sophistication des process, mais à l'inverse, vers une plus grande implication de l'intelligence ouvrière, celle des opérateurs* » (DRH³², entreprise A).

2.2 L'entreprise B

Au sein de l'entreprise B, le comité exécutif a décidé de lancer une initiative de digitalisation. Celle-ci est sponsorisée par la DRH, qui intègre la digitalisation dans ses domaines de compétences. Deux personnes ont ensuite été désignées pour coordonner les différents projets digitaux : la responsable de l'audit interne ainsi qu'un consultant externe, travaillant au sein de l'entreprise. Cette petite équipe digitale est chargée de coordonner les initiatives digitales des différents départements, en lui donnant un cadre. La stratégie de transformation digitale est centrée autour de trois piliers : *Create for successes*, *create a digital culture* et *create new revenue services*. Dans le cadre du premier pilier, quatre projets sont actuellement en place : l'implémentation d'une plateforme technologique servant à automatiser et rendre autonomes des fours à chaud ; une plateforme de maintenance prédictive ; la mise en place d'une nouvelle plateforme de collaboration et de communication interne ; et un accès mobile aux rapports de frais des collaborateurs. « *Le défi de la digitalisation pour le moment, c'est de trouver les projets qui apportent une valeur ajoutée à l'entreprise, au business, mais de les balancer avec des projets utiles aux collaborateurs, c'est pour ça qu'il y a deux projets orientés collaborateurs et deux projets plus techniques* » (DRH, entreprise B).

Ces premiers projets sont des projets de réduction de coûts et des projets reliant les collaborateurs ensemble. Cependant, dans un deuxième temps, dans le cadre du pilier *create new revenue services*, l'ambition de l'entreprise B est de se diriger vers des projets plus novateurs où de nouveaux *business model* seront créés. La DRH pense en effet que la transformation digitale risque de perturber leur marché de par l'existence de nouveaux produits de substitution de la chaud et de par l'importance prise par les aspects environnementaux. La DRH ayant d'autres responsabilités, la transformation digitale fera bientôt partie du domaine de compétences d'un autre membre du comité exécutif. Elle y restera cependant très impliquée, car elle aime beaucoup cette thématique et car « *il y a beaucoup de projets de digitalisation qui sont liés, parfois de manière ténue, parfois importante, aux collaborateurs* » (DRH, entreprise B).

³² Pour plus de clarté, l'intitulé exact de la fonction ne sera pas écrit lors de la citation d'extraits d'entretiens. A la place, nous écrirons « DRH » pour la personne interrogée en charge des ressources humaines et « responsable digital » pour la personne interrogée en charge des aspects digitaux.

2.3 L'entreprise C

Dans l'entreprise C, la digitalisation est aux mains de l'*Executive Vice President Digital Solutions*. Il est à la fois en charge de l'équipe *Digital Factory*, chargée de développer des applications liées au *business*, et, depuis un an, il est également responsable de l'IT, en charge plutôt des outils digitaux internes. Du côté *Digital Factory*, deux projets sont principalement développés : une application qui permet le traitement adaptatif des patients et une application permettant la maintenance prédictive des centres de protonthérapies. Le premier est orienté client et le deuxième vise une diminution des coûts.

Un autre pilier de la digitalisation pour l'entreprise C est relatif à l'utilisation des données. Le but serait d'avoir accès à « *des données objectives plus rapidement pour prendre des décisions plus rapidement* » (responsable digital, entreprise C). Cette évolution amènerait aussi de l'automation au sein de certains métiers où la capture, la duplication et le nettoyage des données sont faits par une personne.

Pour l'entreprise C, la digitalisation est évolutive « *on n'est pas disrupté aussi fort que dans certains secteurs* » (responsable digital, entreprise C). Ainsi, le responsable digital ne pense pas qu'ils vont révolutionner leur positionnement sur le marché avec des produits digitaux. Au niveau des sites de production, l'impact de la digitalisation est aussi limité et ne se fera pas clairement ressentir « *On produit assez peu [...] on a pas besoin de mettre beaucoup de moyens pour optimiser une chaîne de production* » (responsable digital, entreprise C).

2.4 L'entreprise D

Au sein de l'entreprise D, les initiatives digitales sont portées dans chaque département par les gens de métiers. Autrement dit, il y a des responsables digitaux par branche de métier. Pour l'*IT applications & Business Solutions Manager*, une gouvernance doit être mise en place par l'IT pour synchroniser ces différentes initiatives et faire un lien avec le groupe DD. Aujourd'hui, le projet de digitalisation principal dans l'entreprise D concerne la gestion des données de gestion, des données techniques et des données de production. L'accent est d'abord mis sur les données de gestion, avec la mise en place de l'ERP. Ce projet est aux mains de l'*IT applications & Business Solutions Manager*, chargé de l'évolution des outils et applications mises à disposition des métiers et du business.

2.5 L'entreprise E

Dans l'entreprise E, un département digital a été créé. Il est composé du *Chief Digital Officer* et du *Digital Projects & Innovation Manager*. Ce département est chargé de faire de l'entreprise E une « société digitale ». Pour ce faire, deux projets ont été identifiés jusqu'à présent : la mise en place d'une plateforme clients, à la fois les clients du « B2B » et les clients finaux, ainsi que le

développement de l'e-commerce. L'ambition est de trouver de nouveaux *business model* afin de s'adapter aux habitudes digitales des consommateurs.

Du côté interne, la digitalisation est menée par l'IT et le département RH. Il y a une séparation nette entre ce qui est du ressort du département digital et de l'IT : *« C'est le choix de l'entreprise de ne pas mettre ça [la digitalisation interne] dans l'équipe digitale, parce qu'on veut que l'équipe digitale intervienne pour des initiatives plus rock-and-roll, différentes, et ne pas juste s'assurer qu'à la place d'utiliser un cahier, on va utiliser OneNote. [...] Les projets de l'équipe digitale sont plutôt stratégiques »* (responsable digital, entreprise E).

2.6 L'entreprise F

Au sein de l'entreprise F, de nombreuses réflexions ont lieu à propos de la robotisation. Cette thématique est prise en charge par un département qui rapporte directement aux responsables *manufacturing* et qui s'occupe des projets concernant l'IoT. Cette équipe est en train de se lier avec des partenaires pour insérer certains robots dans les usines.

La robotisation est également abordée en dehors des usines, notamment pour les utilisateurs de l'ERP, où un projet de *Robot Process Automation* est mis en place afin d'automatiser certaines actions. L'implémentation de l'ERP, en cours depuis cinq ou six ans, est un gros projet pour l'entreprise F : *« Au sein du département IT, et même au sein de l'entreprise, la mise en place de l'ERP fait partie d'un des projets stratégiques de l'entreprise. [...] 90% de nos ressources [IT] travaillent sur son implémentation [...] même si c'est un projet business, il est géré par le département IT »* (responsable digital, entreprise F).

L'impression 3D est également dans les projets. Cela pourrait permettre de limiter l'intervention humaine ainsi que le stockage. En définitive, l'entreprise F est au début de l'Industrie 4.0, mais le management croit vraiment à son expansion : *« il y a une volonté de la part du management. Il croit vraiment que ces solutions d'IoT ou d'IA, liés à nos process en usine peuvent apporter de la valeur ajoutée. Il y a des budgets qui sont débloqués »* (responsable digital, entreprise F).

2.7 L'entreprise G

Pour l'entreprise G, *« la digitalisation joue au niveau business, de l'évolution des produits, des équipements, de ce qui est livré au client »* (DRH, entreprise G). Un chantier transversal stratégique « Industrie 4.0 » a été lancé dans ce cadre, pour essayer de canaliser et de coordonner les initiatives. Cette thématique est aux mains de l'équipe développement, qui tient un rôle d'animateur et qui assure une veille technologique. Une plateforme innovation a également été développée pour pouvoir initier un certain nombre de *start-up*. Pour le moment, peu de nouvelles choses peuvent être mises en place à

ce sujet, car beaucoup d'aspects de la digitalisation au niveaux des produits ne sont pas transposables aux produits de l'entreprise G.

La digitalisation a également un impact en interne, avec l'optimisation des manières de travailler et l'automatisation de certains processus. Au de-là de cela, de nouvelles applications et infrastructures, mises en place par l'IT sont aussi prévues, comme le remplacement du portail d'entreprise, le changement d'ERP ou la digitalisation des factures. Il n'y a pas de *Chief Digital Officer*. La digitalisation est une fonction qui se répartit entre le directeur IT et le *Chief Technology Officer*, même si la fonction IT est vue par la DRH comme une fonction support : « *L'IT est chez nous une fonction support, pour aider le business. Quand c'est l'IT au service de l'expertise technique, on va plutôt la retrouver au niveau des opérationnels* » (DRH, entreprise G). Cependant, la fonction IT est vouée à évoluer : « *il y a une réflexion globale dans l'animation, aussi sur ces sujets d'exploration, de digitalisation IT [...]. C'est en train d'évoluer, il y a des nouvelles fonctions* » (responsable digital, entreprise G). Le responsable digital explique, par exemple, que des IT *business partner* vont apparaître afin de rapprocher l'IT des utilisateurs et du *business*.

2.8 L'entreprise H

Il y a encore quelques années, l'entreprise H était très en retard dans son développement technologique, mais l'arrivée du nouveau directeur IT, il y a trois ans, leur a permis de se moderniser. Ainsi, avec son appui, le département IT a fait passer l'entreprise H dans « l'informatique ultra moderne » et a changé totalement l'environnement ainsi que les outils de base, comme ceux utilisés pour les e-mails. Le département s'est lui-même modernisé avec l'arrivée de nouvelles personnes en IT, davantage orientées clients. Les projets du département IT sont multiples : soutenir les opérations de l'entreprise H avec l'ERP et s'occuper de l'axe informatique individuel.

La transformation digitale de l'entreprise H ne s'arrête pas là. Un projet « *Factory 4.0* » a été mis en place et vise à mettre à disposition des usines de la technologie permettant de changer la manière de fonctionner. Ils visent une numérisation complète des outils de production et une exploitation des données de production. Pour le directeur IT de l'entreprise H, la transformation digitale est nécessaire : « *La technologie n'est plus la même et les marchés ne sont plus les mêmes. [...] Les marchés vont excessivement vite, même dans le domaine de l'industrie chimique. Les clients bougent vite. Si on a pas les outils nécessaires pour gérer ça correctement, ça ne marche pas* ». L'e-commerce, déjà en place en Amérique latine et en Asie du sud-est, ainsi que le développement d'une réalité virtuelle afin d'identifier des problèmes de sécurité sont également dans les projets.

2.9 L'entreprise I

Dans l'entreprise I, l'arrivée du digital a des difficultés à se faire accepter. L'utilisation de l'imprimante 3D ou de la réalité augmentée a été mise à l'essai, mais n'a pas survécu : « *on a fait plusieurs essais avant qui étaient rencontrés avec beaucoup de criticité [...] dès qu'on a eu un premier problème, la chaîne s'est arrêtée [...] comme on est encore dans l'idée du "right first time" ici, ça n'a pas survécu* » (responsable digital, entreprise I). Cependant, le directeur des systèmes d'information est convaincu que c'est dans cette direction que l'entreprise I doit évoluer, c'est pourquoi l'expérience sera retentée.

Le directeur opérationnel et le directeur des systèmes d'information ont désigné une équipe digitale, composée de trois personnes aux profils divers, proches de la production. Parmi ces personnes, l'une d'entre elle rapporte au directeur des systèmes d'information et les deux autres au directeur opérationnel. En extension de cette équipe digitale, on retrouve des personnes de chaque département rassemblées autour de la thématique digitale. L'objectif de l'équipe digitale est de regarder sur quoi l'IT doit travailler, de faire une veille technologique et d'en ressortir des opportunités d'amélioration concrète pour l'usine. C'est le directeur des systèmes d'information qui les sponsorisera et les coachera.

Au niveau interne, le projet « *Digital Workplace* », entamé il y a deux ans par la DSI, vise à fournir aux travailleurs des outils digitaux collaboratifs comme Skype ou Yammer. D'autres outils digitaux comme un *expense management system* sont à venir.

3. Le rôle des départements RH

Dans cette partie, les activités et projets déployés par le département RH afin de soutenir la transformation digitale sont présentés.

3.1 L'entreprise A

Au sein de l'entreprise A, l'accent est mis sur le développement des personnes. Ainsi, des programmes de formations sont mis en place afin de développer les *soft skills* des collaborateurs, comme la gestion de soi ou le *leadership*. Un projet d'*e-learning* a été présenté par le DRH aux autres membres du comité de direction à ce sujet. De plus, un membre de l'équipe RH est chargé d'accompagner, focaliser et faciliter l'utilisation de cet outil. Pour le DRH, cet accompagnement est très important : « *S'il y a une offre outrancièrement riche, on en fait rien. Il faut trouver une forme d'accompagnement qui invite à rentrer dans cette "piscine", laisser tout au libre arbitre des collaborateurs ne marche pas* » (DRH, entreprise A). A côté de cela, très peu de formations visent à l'appropriation de compétences digitales : « *J'ai une haute opinion des compétences digitales des personnes ici, je ne pense pas que ce soit un problème. On est une entreprise assez jeune* » (responsable digital, entreprise A).

Le département RH se concentre aussi sur la redéfinition du lieu de travail et de la manière de travailler³³ : « *La question va être de savoir comment on organise le lieu de travail. [...] Il y a un appel assez paradoxal. Plutôt que d'autoriser le home office, on sent une tendance qui va consister à appeler à ce que la présence au bureau ait du sens. Ce sens ne peut être que collaboratif et en présentiel. Pourquoi venir ? [...] Comment se connecter pour travailler ensemble ?* » (DRH, entreprise A). Ainsi, le département RH cherche à favoriser des environnements propices à la collaboration et à la concentration. Pour aider les collaborateurs dans cette nouvelle manière de travailler, des formations sont proposées par le département RH sur la gestion du temps et la gestion des priorités. Ils réfléchissent également à proposer des formations sur la gestion des *remote team*, autrement dit des équipes travaillant à distance : comment gérer sans présentiel ? et comment justifier le présentiel ? La collaboration avec des personnes venant de *start-up* posera aussi plusieurs challenges, notamment celui de faire coexister des personnes d'univers différents.

Pour le DRH de l'entreprise A, la transformation digitale demande aussi que le département RH fixe de nouvelles règles de « métacommunication » : « *Le problème, c'est qu'il faut réinventer des métacommunications pour dire : "c'est pas parce que je t'envoie un e-mail à 4h du matin que j'attends que tu répondes" [...]. Il faut apprendre dans notre entreprise à convenir davantage de la façon dont on interagit et à s'accorder sur les modes d'emploi respectifs de comment bien s'adresser à moi* » (DRH, entreprise A).

Pour le DRH, la fonction RH doit rester très humaine et accompagner les personnes dans leurs démarches, également au niveau du recrutement : « *la dématérialisation de l'acte de recrutement est perturbant, réinventer la rencontre est important, [notamment en allant] voir physiquement des gens* » (DRH, entreprise A). Il n'y a pas de projets concernant la digitalisation de la fonction RH. Le DRH a d'ailleurs une position assez « anti-digitale »³⁴ à ce propos : « *l'argumentaire que les consultants externes font qu'il y a un logiciel dans lequel on peut mettre toutes les données des gens, leurs performances, leurs évaluations et que quand il y a une opportunité, le logiciel le sert sur un plateau, je n'y crois pas. Il y a trop de garbaging* » (DRH, entreprise A). Au final, la fonction RH est alors très peu digitalisée dans l'entreprise A, ce qui n'est pas au goût de la responsable digital : « *J'attends du département RH qu'il rende les informations facilement accessibles. Pour le moment, le seul canal qui existe est l'intranet et c'est un vrai cauchemar. [...] On ne sait pas qui contacter pour avoir certaines infos et c'est leur fonction première de s'assurer que les informations de base RH soient disponibles* » (responsable digital, entreprise A). Pour le recrutement également, les positions sont partagées. La

³³ Bien que le terme ne fut pas explicitement évoqué, on peut rapprocher ce thème à celui des New Ways Of Working (NWOW)

³⁴ La position du DRH est définie par lui-même comme « anti-digitale »

responsable digital estime que l'intelligence artificielle devrait être utilisée pour rendre le processus de recrutement plus rapide et plus efficace.

3.2 L'entreprise B

Dans l'entreprise B, le département RH est impliqué en amont de la stratégie digitale, grâce à la position de la DRH. Sponsor de tous les projets de digitalisation jusqu'à présent, c'est elle qui a participé à la création du *roadmap digital* de l'entreprise B, avec l'aide de consultants externes. Pour l'équipe digitale récemment formée, elle est un vrai support : « *On collabore beaucoup avec les RH pour les projets de digitalisation, d'autant plus que notre sponsor est la DRH. [...] C'est la DRH qui a tiré, qui nous a aidé* » (responsable digital, entreprise B). C'est à elle qu'a été attribuée cette responsabilité, car elle était la seule à s'intéresser à la digitalisation au sein du comité exécutif. La DRH est persuadée que la digitalisation amènera un changement considérable au sein de l'entreprise B et que le département RH a un rôle fondamental à jouer.

Tout d'abord, ce sont les RH qui définissent le profil des *leaders* : des gens curieux, capables d'aller voir dans d'autres industries ce qui se passe au niveau digital. C'est à travers eux que la culture digitale pourra se développer. Ensuite, le département RH participe à l'« éducation » des collaborateurs vis-à-vis des nouvelles technologies, comme l'a décrit la DRH à propos de la nouvelle plateforme collaborative : « *On a choisi un outil, mais il faut maintenant créer l'environnement, éduquer les gens, leur permettre de bien comprendre le système, mais aussi les contraintes du système et y mettre des règles* » (DRH, L'entreprise B). Par le terme « éduquer », la DRH signifie que l'accompagnement des collaborateurs dans la transformation digitale doit aller plus loin qu'une simple formation : « *Eduquer, ce n'est pas que de la formation, c'est accompagner, montrer les avantages, faire du reverse mentoring en utilisant les jeunes pour former les anciens [...] c'est utiliser des vidéos, [...] être disponible, [...] expliquer les règles et créer l'environnement* » (DRH, entreprise B).

En outre, la promotion et la communication sur la digitalisation est importante. Le département RH de l'entreprise B joue également un rôle à ce niveau : « *Les RH ici sont les modèles d'un peu toutes les initiatives [...] en ce qui concerne l'utilisation des outils digitaux, par exemple, en matière de communication interne, c'est eux qui s'occupent de ça. [...] Ils essayent de promouvoir les outils "people" qui sont les plus accessibles et qui auront le plus d'impact sur la création de la culture digitale* » (responsable digital, entreprise B).

Les RH favorisent également la collaboration entre les collaborateurs : « *il y a de plus en plus d'équipes-projets qui fonctionnent, mais il faut créer du lien entre les gens. Sinon, on va avoir des structures-projets qui fonctionnent chacune dans leur coin et il n'y aura pas de cohérence, de vision globale. Il faut pouvoir créer une façon pour les gens de communiquer, de collaborer ensemble, et d'une*

façon parfois virtuelle, parce que le monde d'aujourd'hui fait que les gens communiquent, peu importe où ils se trouvent sur la planète, et je pense que c'est le rôle des RH de créer ces liens » (DRH, entreprise B). C'est dans ce cadre que la plateforme de collaboration a été mise en place.

Enfin, la DRH a entrepris un projet sur *l'employee experience journey* afin de favoriser la rétention des travailleurs. L'analyse des données est au centre de ce projet pour lequel un nouveau collaborateur RH sera engagé. En effet, beaucoup de données RH sont disponibles grâce au SIRH mis en place, mais elles sont peu utilisées. L'objectif est de les mettre à profit pour pouvoir démontrer, avec l'appui de chiffres, l'efficacité de la fonction RH, qui leur permettrait d'asseoir une plus grande crédibilité.

Le département RH collabore beaucoup avec l'IT pour mettre tous ces projets en place. Bien que pour la DRH la responsabilité de la transformation digitale ne devrait pas se trouver à l'IT, cette fonction est très importante pour l'implémentation des projets. La DRH est cependant consciente qu'une transformation digitale passe par un renouveau du département IT, c'est pourquoi elle recherche actuellement un nouveau directeur IT, davantage orienté client et connecté au *business*.

3.3 L'entreprise C

Dans l'entreprise C, l'une des préoccupations principales du département RH est l'attractivité. En effet, pour accompagner la digitalisation de l'entreprise, attirer de nouveaux talents est nécessaire : *« pour attirer des profils super digitaux, on a intérêt au moment du recrutement à montrer qu'on est attractif pour eux, c'est-à-dire de ne pas leur proposer quelque chose de traditionnel où on dit : "venez vous présenter en entretien à telle heure ici" »* (DRH, entreprise C). Ainsi, le département RH, souvent considéré comme le parent pauvre de l'entreprise en ce qui concerne la modernité de ses outils, travaille beaucoup sur sa propre modernisation pour arriver à ce résultat. Le champ de l'intelligence artificielle pour le recrutement est alors abordé, même si rien n'est encore en place pour le moment.

La gestion des données RH est elle aussi un enjeu. L'ambition est de développer davantage l'analyse de ces données afin que le *business* puisse les utiliser. Comme le dit le responsable digital : *« C'est la manière de travailler et l'efficacité organisationnelle des RH qui est en discussion »* (responsable digital, entreprise C). C'est pourquoi les RH travaillent de plus en plus avec le département IT pour le moment, ce qui est assez nouveau.

De plus, un projet NWOW est initié avec, à sa tête, le DRH : *« On teste de nouvelles manières de fonctionner : en plateau, sans bureaux individuels... On essaye de travailler en plateau, en mettant des gens de différents départements ensemble pour certains projets. En ce qui concerne le homeworking aussi. C'est une manière de travailler qui est intéressante. Ce projet NWOW est fort piloté par le RH, c'est lui qui est à la barre. Le steer co est avec le RH. L'IT est un enabler. Autant on est porteur du*

projet digitalisation et c'est nous qui mettons en place les choses et aidons le business, autant là, c'est le RH qui porte et qui lie » (responsable digital, entreprise C).

La question de la formation des travailleurs déjà engagés pose aussi question, étant donné que de nouvelles fonctions vont apparaître tandis que d'autres vont disparaître. Des programmes de formation ou de transformation sont alors envisagés pour aider les travailleurs à acquérir de nouvelles compétences. Les travailleurs nécessitant une reconversion n'ont cependant pas encore été identifiés. Le DRH trouve en effet que cela ne constitue pas la priorité, car « *on n'est pas dans une transformation massive comme dans des secteurs comme la grande distribution* » (DRH, entreprise C).

3.4 L'entreprise D

Dans l'entreprise D, le département RH participe à véhiculer la culture d'entreprise dont l'une des valeurs principales est l'innovation, même s'il n'en est pas l'initiateur : « *on est pas initiateur, mais on accompagne dans la démarche de l'innovation* » (DRH, entreprise D). Pour le DRH, l'accompagnement de l'entreprise dans sa démarche d'innovation est surtout axée sur le bien-être au travail : « *on ne peut pas être innovant quand on a de mauvaises conditions de travail et que l'ambiance est détestable* ». C'est pourquoi le département RH prend en charge le projet de rénovation des bureaux et de la cafétaria.

En ce qui concerne les projets digitaux, le responsable digital ne collabore pas beaucoup avec le département RH. C'est une fois que les décisions sont prises que les informations sont relayées aux RH pour qu'ils agissent en conséquence. D'ailleurs le responsable digital affirme qu'il ne sait pas s'il a vraiment besoin de leur aide : « *c'est plutôt quand les gens ne sont pas contents qu'ils vont les voir. Ils sont plus là en cas de problèmes* » (responsable digital, entreprise D). Il ne considère pas que c'est au département RH d'accompagner le changement : « *Pour la préparation des gens, le change management, [...] il faut passer par des sociétés qui sont spécialisées là-dedans* ».

La digitalisation est toutefois abordée au sein du département RH via le projet « Twist », qui implémente un premier module SIRH concernant l'évaluation des performances. Bien qu'un membre de l'équipe RH ait participé à son déploiement, il n'y a pas eu de réflexion a priori sur l'usage de cet outil : « *c'est un outil groupe, imposé par le siège central. On n'a pas eu à collaborer avec quelqu'un, on l'a juste appliqué* » (DRH, entreprise D).

Le département RH participe également à la révision des métiers, dont les évolutions technologiques ont modifié les prérequis. C'est un travail de longue haleine fait en négociation avec les partenaires sociaux et avec l'aide des responsables de production.

Enfin, une formation transverse axée sur la transformation digitale est mise en place. Elle ne change pas fondamentalement le contenu des formations actuelles, mais pourra aborder plusieurs domaines en fonction des besoins.

3.5 L'entreprise E

Le département RH de l'entreprise E veut se digitaliser pour pouvoir montrer l'exemple aux collaborateurs. Pour le DRH, s'adapter à la digitalisation est nécessaire au niveau RH, car si aucun changement n'est perçu, « *il sera difficile de garder et d'attirer les gens* » (DRH, entreprise E). Le responsable digital affirme ressentir l'enthousiasme des RH à ce sujet : « *Chez les RH qui sont ici, je sens une volonté d'apprendre beaucoup sur ce qui est digital* » (responsable digital, entreprise E). Ainsi, l'enjeu du département RH est de rester attractif et de favoriser la rétention des travailleurs. Pour ça, des discussions ont lieu autour de *l'employee experience* et de la digitalisation des *process RH*. Un SIRH fut implémenté concernant la gestion des performances : « *La digitalisation des processus RH, c'est quelque chose qu'on doit faire afin de montrer qu'on se digitalise. Le travailleur attend ça* » (DRH, entreprise E).

De plus, les RH supportent les projets digitaux stratégiques et collaborent avec le département digital : « *On a pas vraiment demandé un input des RH pour savoir ce qu'on doit faire, mais maintenant, on se demande comment les RH peuvent nous supporter dans ces projets* » (responsable digital, entreprise E). La digitalisation est un réel changement pour l'entreprise E et « *le RH a un grand rôle à jouer dans ce changement pour que tout se passe bien et bien cadrer pourquoi on change. [...] C'est un défi de comportement* » (DRH, entreprise E). Les RH soutiennent les travailleurs à travers les formations. Ils veillent aussi à ce que ces changements ne soient pas trop oppressants pour eux. Après les avoir identifiés à l'aide de manager, les DRH communiquent beaucoup avec les personnes pour qui le métier va radicalement changer : « *Il faut leur expliquer, ré-expliquer, montrer les avantages à la personne* » (DRH, entreprise E). En outre, des groupes de travail et ateliers participatifs sont mis en place pour que les membres du personnel puissent participer et soutenir le changement.

Le département RH et l'IT collaborent ensemble sur des initiatives de digitalisation interne, comme le déploiement de nouveaux outils informatiques. Une fois les outils implémentés, des sessions de formations sont organisées pour tout le personnel pour expliquer comment les utiliser. En outre, les RH veillent également à ce que tous les travailleurs aient un accompagnement de qualité à travers la mise en place d'ambassadeurs. Ce sont des personnes aux compétences digitales solides vers lesquels les collaborateurs peuvent se tourner en cas de difficultés. Les RH font en sorte que ces ambassadeurs soient physiquement accessibles sur l'ensemble de l'entreprise E : « *il faut qu'on entoure les gens pour faciliter le processus de changement* » (DRH, entreprise E).

Le département RH a également mis en place une politique de *homeworking*, afin que cette pratique soit encadrée. Cependant, elle ne fait pas l'unanimité : « *il y a un push back des managers, qui sont parfois plus âgés, qui disent "non, si les gens ne sont pas ici, on ne sait pas ce qu'ils font"* » (DRH, entreprise E). Il y a également quelques tensions entre collègues, car certains postes ne sont pas adaptés au *home working*.

Les RH jouent également un rôle dans la recherche de nouveaux produits ou *business model* pour l'entreprise E. En effet, un groupe de travail digital, dans lequel se rassemblent plusieurs représentants de l'entreprise, discute de cette problématique. Le département RH y est représenté.

Finalement, le rôle de l'entreprise E dans la digitalisation peut être facilement résumé à travers cette phrase du DRH : « *A plusieurs niveaux, les RH doivent être présents dans la digitalisation. Soit pour nous-mêmes, chez nous, soit ailleurs dans l'organisation où on doit plutôt jouer un rôle de facilitateur* » (DRH, entreprise E).

3.6 L'entreprise F

Dans l'entreprise F, en ce qui concerne le projet d'implémentation de l'ERP, le département RH est intervenu à plusieurs niveaux. En effet, « *dès qu'il y a un impact sur l'organisation, automatiquement les RH ont collaboré* » (responsable digital, entreprise F). Tout d'abord, ils ont participé à l'identification de *key user*³⁵ pour le nouvel ERP, à la négociation de leur package, ainsi qu'à la réallocation des ressources humaines. En effet, les *key user* doivent libérer du temps afin de participer au projet ERP et les RH doivent alors pallier à ce manque d'effectifs en choisissant de réorganiser l'emploi du temps des employés ou de recruter davantage. Ensuite, au niveau des formations, les RH sont chargés de prendre note des absences et des présences des collaborateurs aux formations.

Au niveau des formations, plutôt liées à l'évolution des équipements en usine qu'au projet ERP, le département RH a également organisé un plan de formation sur quatre jours pour chaque ouvrier sur la conduite du changement. Ces formations leur permettent d'avoir un aperçu de ce qui change aujourd'hui au niveau technologique. Elles sont combinées à des formations métiers, liées à l'utilisation des nouveaux équipements installés dans les usines. En effet, comme l'a déclaré le responsable digital : « *De plus en plus, les gens qu'on engage, même si ce sont des ouvriers qui vont travailler en usine, ils vont devoir avoir une maîtrise de l'outil technologique* » (responsable digital, entreprise F).

Il n'y a pas de projet de digitalisation du département RH. Cependant, quelques initiatives digitales émergent, comme un outil d'*e-learning*. Les différents modules de cet outil ont été créés par le département Sales & Marketing, responsable de ce projet, ainsi que les départements techniques, afin

³⁵ Un « *key user* » est une personne ressource représentant un département de l'entreprise et qui a un rôle de premier plan dans l'implémentation de l'ERP.

de permettre aux nouveaux collaborateurs de connaître la spécificité des produits. Le rôle du département RH dans ce projet est léger, car il s'agit d'une initiative du *business*. Il se limite à la concertation et la discussion autour du projet.

En usine, la digitalisation a un impact négatif sur la sécurité des travailleurs, qui sont davantage distraits par leur *smartphone*. C'est pourquoi le département RH discute beaucoup avec le CPPT sur la régulation de leur usage durant le travail.

Enfin, il y a trois ans, une politique de *home working* a été rédigée afin d'en réguler sa pratique : « *le homeworking on le faisait de manière anarchique, en fonction des départements, des jobs, en fonction du bon vouloir du chef. On a voulu régulariser ça, et aussi mettre en place un cadre juridique et donner un avantage au personnel. Donc on a établi une politique qui explique le nombre de jours, la manière d'introduire les demandes, les formulaires qu'il faut remplir, comment encoder ça dans le logiciel [...]* » (adjoint DRH³⁶, entreprise F).

3.7 L'entreprise G

Dans l'entreprise G, la digitalisation impacte toute une série de métiers. Cela apporte de nouveaux challenges en RH, notamment autour du développement des compétences et de l'attractivité du groupe vis-à-vis des nouveaux talents. Le département RH a plusieurs réflexions autour des compétences digitales : Comment les caractériser ? A quels métiers faut-il ajouter ces compétences ? Et comment former à ces compétences ? Un projet pilote³⁷ est conduit en RH avec comme objectif d'ajouter à la description des compétences par métiers une partie digitale pour pouvoir, par la suite, mettre en place les formations nécessaires. En outre, la transformation digitale nécessite, selon la DRH, un accompagnement RH important ainsi qu'une communication abondante : « *ça demande beaucoup de sensibilisation, de persuasion, de démonstration, d'accompagnement. C'est une approche de transformation et de conduite du changement* » (DRH, entreprise G).

Pour l'instant, la stratégie RH tourne autour de trois axes : l'attractivité, la flexibilité et la transversalité. Son développement est permis grâce aux nouvelles technologies : « *la digitalisation est là pour accompagner certains changements côté RH, comme l'attractivité* » (responsable digital, entreprise G). En effet, il y a eu de nombreux chantiers RH digitaux ces derniers temps, liés à l'attractivité de l'entreprise, comme le télétravail ou la *flexipay*. Les départements RH et IT ont alors souvent collaboré : « *les RH sont prescripteurs de projets sur lesquels l'IT est contributeur* » (responsable digital, entreprise G). La transversalité, quant à elle, vise à davantage décloisonner les

³⁶ Dans l'entreprise F et dans l'entreprise I, ce n'est pas le DRH qui a été interrogé, mais un autre responsable RH, souvent bras droit de celui-ci.

³⁷ Un organisme externe a identifié plusieurs compétences digitales et l'entreprise G est pilote pour leur application

différentes entités de l'entreprise G, en favorisant le partage des informations et la mobilité des collaborateurs. Le développement de cet axe est aussi permis par les nouvelles technologies.

Du côté des *process* RH, la fonction est déjà digitalisée à plusieurs niveaux. Un SIRH est en place pour la gestion des performances, le recrutement, la gestion des compétences et la gestion des talents. Le SIRH permet aussi aux employés d'avoir accès à une panoplie d'informations. Des outils collaboratifs, comme *Teams*, sont également déployés ainsi que de l'*e-learning*: « *Il faut vivre avec son temps, ce sont des évolutions qui sont attendues aujourd'hui par le personnel. Il y a des aspects de digitalisation qui sont là juste pour améliorer l'efficacité et il y en a qui sont là plus pour répondre à une demande* » (responsable digital, entreprise G). Les RH ont beaucoup travaillé sur la sensibilisation des travailleurs à utiliser ces outils. Aujourd'hui, l'ambition est de pouvoir davantage utiliser les données RH, de pouvoir les lire et les analyser. Ainsi, une nouvelle recrue est censée intégrer la cellule HR-IT du département RH.

Bien que le chantier transversal « Industrie 4.0 » soit aux mains de l'équipe développement, la DRH de l'entreprise G est co-sponsor de ce projet. Son rôle est « *de faire les liens entre RH, le support que les RH peuvent apporter, et les besoins du business ou les besoins exprimés par rapport à l'Industrie 4.0* » (DRH, entreprise G).

3.8 L'entreprise H

Dans l'entreprise H, les RH accompagnent le changement : « *Les RH sont une aide pour l'accompagnement au changement. La technologie seule ne marche pas, le choc est majeur. Un accompagnement au changement est fondamental* » (responsable digital, entreprise H). Dans ce cadre, des plans de formations et du *coaching* sont mis en place afin d'éviter la fracture numérique, qui est une préoccupation majeure du DRH : « *Le défi avec la digitalisation, c'est la fracture numérique. C'est le fait que certains travailleurs soient mis de côté parce qu'ils n'arrivent pas à basculer dans le numérique* ». Même si les RH sensibilisent et accompagnent les travailleurs, le DRH considère que la prise de conscience de l'importance du digital a beaucoup plus de chance de se faire en dehors du lieu de travail.

En ce qui concerne la digitalisation du département RH, de nombreux aspects sont digitalisés et intégrés dans le SIRH comme le *payroll*, la gestion des talents ou les évaluations. Il y a également des projets de fiches de paies électroniques et d'écochèques électroniques. Un intranet social, regroupant vidéos et fils de discussions, ainsi que des outils collaboratifs ont également été mis en place. L'objectif est « *que tous les travailleurs puissent communiquer entre eux très facilement et qu'ils se créent des groupes de travail* » (DRH, entreprise H). Le département RH a aussi mis en place une application qui permet aux collaborateurs de trouver facilement des informations, par exemple, sur les voitures de

sociétés ou les assurances. A présent, ils réfléchissent à la numérisation des dossiers du personnel, en tenant compte des exigences du RGPD³⁸. Comme l'annonce le DRH : « *ce qui est important, c'est de transformer tout le département RH, sur ces numérisations et sur toute l'entreprise* ». Sur cette thématique, les départements RH et IT collaborent ensemble. Ils se réunissent régulièrement pour suivre l'évolution de ces projets.

Le DRH est convaincu qu'il faut se diriger vers le *big data* et pousse depuis des années dans ce sens. Un manager RH intègre dans sa description de fonction une partie IT. Le DRH évoque la possibilité de désigner un « manager e-GRH » dans le futur. Le DRH n'est pas directement impliqué dans les projets concernant « *Factory 4.0* », mais un membre de son équipe y participe.

Le DRH et le directeur IT sont également tous les deux membres d'un comité de pilotage sur des projets visant à améliorer la performance organisationnelle de l'entreprise. La digitalisation est un des sujets abordés par ce comité, notamment à travers un projet NWOW. Il s'agit d'un projet de grande envergure de transformation des sites de productions sur cinq à sept ans, de construction de nouveaux bâtiments et de révision des postes de travail en tenant compte des nouveaux enjeux de la digitalisation. Pour mener à bien ce projet, le DRH travaille avec un prestataire externe qui les accompagne dans cette transformation.

L'engagement du DRH de l'entreprise H dans la transformation digitale dépasse les limites de l'entreprise. En effet, celui-ci est également impliqué dans un groupe de travail sur le volet numérique axé sur l'emploi, la formation et l'enseignement du bassin de Liège : « *c'est à nous, employeur de la région de savoir vers où on va dans le numérique pour se lier avec le Forem local* » (DRH, entreprise H). C'est également dans le cadre de ce projet que l'entreprise H fait partie de Digital Wallonia.

3.9 L'entreprise I

Dans l'entreprise I, la digitalisation va fortement changer les métiers, mais cette transformation se fait de manière évolutive : « *c'est un accompagnement qu'on fait au fur et à mesure, [...] on achète des machines, on forme des personnes pour utiliser ces machines. C'est une évolution un peu naturelle* » (adjoint DRH, entreprise I). Pour les travailleurs âgés, un accompagnement est prévu, notamment via des ambassadeurs. Régulièrement, le DRH rencontre le management de la production pour discuter des problèmes humains, des nouvelles machines, des formations qu'il faut donner et des problèmes de sécurité et de bien-être qui en découlent. Le DRH ainsi que la personne responsable « *safety and security* » sont aussi en discussion avec le CPPT pour les informer des nouvelles technologies. Le but

³⁸ Règlement général sur la protection des données

est de veiller à ce que les nouvelles technologies, notamment les outils utilisés dans le cadre du projet « *Digital Workplace* », n'aient pas un impact négatif sur le bien-être des personnes.

Au niveau du département RH, l'implémentation d'un SIRH est en discussion. Celui-ci s'avérerait utile pour répondre au besoin de *reporting* et pour pouvoir se synchroniser avec la nouvelle filiale américaine, ayant déjà un SIRH depuis plusieurs années. Cependant, comme l'affirme l'adjoint du DRH, ce projet ne pourra être lancé que si le département RH arrive à démontrer les gains de productivité qu'il entraînerait, ce qui n'est pas encore le cas : « *Maintenant, c'est clair. On l'aura si et seulement si on sait prouver au CEO qu'il y a un return on investment [...] donc il faut voir ce que va dire le line management : "si j'ai cet outil-là, qu'est-ce que je vais pouvoir faire comme gain de productivité ?"* » (adjoint DRH, entreprise I).

Dans le projet « *Digital Workplace* », les RH sont un support pour l'organisation et la participation des formations. Ils sont également en support dans la communication sur les outils digitaux. En effet, la nouvelle *communications manager*, appartenant au département RH, pousse à l'utilisation des nouveaux outils digitaux, notamment Yammer.

En plus de l'équipe digitale, une équipe digitale étendue où un membre de chaque département est représenté, existe. Cependant, la fonction RH n'y est pas représentée : « *En RH, je pense que si on les met dedans, ils ne savent pas ce qu'ils doivent faire là, donc c'est un peu difficile aujourd'hui* » (responsable digital, entreprise I). Cette configuration pourrait peut-être changer suite à l'arrivée d'une nouvelle collaboratrice RH, qui a « un autre *mindset* », selon le responsable digital.

En outre, le responsable digital déplore le manque de collaboration entre la DSI et le département RH : « *Ils organisent des choses de leur côté [...], mais ce qui manque, c'est la discussion. Il n'y a pas trop de discussion sur les besoins et sur comment ils peuvent aider à évoluer* » (responsable digital, entreprise I). Pour lui, les RH pourraient aussi jouer un rôle dans le changement culturel qui permettrait une transformation digitale réussie : « *Ici, c'est [la culture] des silos forts. Or, si on veut se transformer, c'est un prérequis de pouvoir discuter des problèmes. Il y a un rôle pour le CEO là-dedans [...], mais les RH ne peuvent-ils pas faire une analyse de comment travailler mieux aussi ? Car le rôle des RH, c'est d'assurer que chacun, à tout niveau, peut faire son travail de la meilleure manière possible dans un réseau, un groupe de personnes[...]. Organisationnellement, je pense qu'on peut faire encore quelque chose* » (responsable digital, entreprise I).

V. Analyse

Pour pouvoir qualifier le rôle que le département RH occupe dans la transformation digitale, nous avons choisi d'en analyser deux dimensions. La première est le niveau d'implication du département RH dans la transformation digitale. La deuxième est l'intensité de l'accompagnement RH.

1. Le niveau d'implication du département RH

Pour analyser une première dimension du rôle que le département RH exerce dans la transformation digitale, nous avons choisi d'utiliser les niveaux d'implication dans la stratégie définis par Lawler & Boudreau (2012) dans leur différentes recherches. En effet, Lawler & Boudreau (2012) ont réalisé plusieurs enquêtes rendant compte du positionnement du département RH dans les entreprises. Un de leur domaine d'analyse est le type de relation que les RH entretiennent avec la stratégie d'entreprise. Pour se positionner face à ce sujet, Lawler & Boudreau (2012) ont établi quatre niveaux d'implication dans lesquels la fonction RH peut se retrouver. Premièrement, le département RH pourrait ne jouer aucun rôle dans la stratégie d'entreprise. Deuxièmement, le département RH ne pourrait être impliqué que dans l'implémentation de la stratégie, qui serait définie par les autres fonctions de l'entreprise. Ensuite, le troisième niveau impliquerait du département RH qu'il apporte des *inputs*, des impulsions à la stratégie, et participe à son implémentation. Ainsi, à ce niveau, le département RH ne participe pas pleinement à la définition de la stratégie, mais apporte tout de même des éléments qui influencent la direction de la stratégie. Enfin, le dernier niveau décrit par Lawler et Boudreau (2012) est celui de « *full partner* », dans lequel le département est un partenaire à part entière à la fois dans la formulation de la stratégie et dans son implémentation (Lawler & Boudreau, 2012).

Ainsi, nous avons choisi d'appliquer ces différents niveaux au rôle du département RH dans la transformation digitale et non plus à la stratégie globale de l'entreprise. Pour rappel, nous entendons par « transformation digitale » les changements *business* entrepris vis-à-vis de la digitalisation tout comme les changements en termes de manières de travailler et de rôles (Parviainen et al., 2017).

Dans l'entreprise A, nous remarquons que le DRH n'a pas vraiment participé à la définition des objectifs de la transformation digitale au niveau *business*. Ces objectifs sont plutôt des objectifs *marketing* discutés au niveau du groupe AA. Le DRH n'a pas de relation particulière avec la *Digital Leader* et ils ne travaillent pas particulièrement ensemble sur les différents projets de digitalisation. Il est cependant bien au courant de l'orientation digitale que prend l'entreprise³⁹ et participe à la remise en question de différents éléments amenés par la transformation digitale, comme l'espace de travail ou l'encadrement de certains comportements, pour lesquels il a une grande marge de manœuvre. C'est

³⁹ C'est lui-même qui nous a présenté l'ambition digitale du groupe AA

également lui qui lance une initiative d'*e-learning* et présente le projet au comité de direction. Ainsi, nous qualifierons le rôle du département RH dans la transformation digitale de l'entreprise A comme un rôle d'« *input* ».

Dans l'entreprise B, la DRH n'a pas seulement participé à la définition de la stratégie de transformation digitale, c'est elle qui l'a menée. Elle en a défini les prémisses et est intervenue en amont de tous les projets, en intégrant la digitalisation dans ses fonctions. Ainsi, plus qu'une « *full partner* » la DRH de l'entreprise B nous pousse à émettre un niveau supérieur à ceux définis par Lawler & Boudreau (2012), celui de pilote.

Dans l'entreprise C, la transformation digitale est menée par les départements IT et *Digital Factory* qui définissent les orientations digitales de l'entreprise. Le DRH ne participe pas à la définition de ces orientations et il n'y a pas encore beaucoup de discussions autour des impacts que la transformation digitale pourrait amener au niveau sociétal avec le DRH : « *On a pas encore aujourd'hui beaucoup de discussions sur l'impact sociétal des projets avec le DRH* » (responsable digital, entreprise C). D'un autre côté, le DRH est bien pilote d'un projet NWOW, visant à discuter autour de nouvelles manières de travailler. Le département RH est également de plus en plus en collaboration avec l'IT pour l'amélioration du département RH. Ils discutent ensemble des orientations technologiques futures du département RH. Pour toutes ces raisons, nous considérons que le département RH de l'entreprise C a un rôle d'*input* dans la transformation digitale.

Dans l'entreprise D, le département n'est promoteur d'aucune initiative ayant lien avec la transformation digitale. Même l'implémentation d'un module SIRH ne fut pas discutée, mais imposée par le groupe DD. Le département RH s'occupe de mettre en place des formations après que les décisions aient été prises. Nous qualifierons donc le rôle du département RH de l'entreprise D comme un rôle d'implémentation.

Dans l'entreprise E, le responsable digital fut très explicite quant à l'implication des RH en amont de la stratégie digitale : « *On a pas vraiment demandé un input des RH pour savoir ce qu'on doit faire, mais maintenant, on se demande comment les RH peuvent nous supporter dans ces projets* » (responsable digital, entreprise E). Ainsi, les aspects *business* de la transformation digitale n'ont pas été définis en partenariat avec la fonction RH. Le département RH a pourtant quelques leviers pour influencer la direction de celle-ci. En effet, les RH, en faisant partie de certains groupes de travail, participent à la recherche de nouveaux produits digitaux. C'est aussi en collaboration avec l'IT que les RH définissent les nouveaux outils digitaux à implémenter en interne. Ainsi, nous qualifierons le rôle du département RH de l'entreprise E comme un rôle d'*input*.

Dans l'entreprise F, le département RH a surtout un rôle d'implémentation dans la transformation digitale. Par exemple, les RH assurent le suivi des présences aux formations et identifient les *key user*.

En outre, l'initiative d'instaurer un outil d'*e-learning* ne vient pas du département RH, mais du département *marketing*. De plus, les RH ont mis en place des formations, mais n'ont pas participé en amont à l'orientation prise par la transformation digitale.

Dans l'entreprise G, la DRH intervient en amont de la transformation digitale en étant co-sponsor du projet « Industrie 4.0 ». Ainsi, elle participe à la définition de la transformation digitale au niveau *business*. Le département RH participe également aux réflexions autour des compétences digitales et collabore beaucoup avec le département IT, pour qui les RH sont des prescripteurs de projet. Ainsi, nous qualifierons le rôle du département RH de l'entreprise G comme « *full partner* ».

Dans l'entreprise H, le directeur IT et le DRH sont de réels partenaires. Ils se réunissent fréquemment pour discuter des orientations digitales du département RH. Ils travaillent également ensemble dans le cadre du comité de pilotage sur l'amélioration de la performance organisationnelle. Ainsi, ils peuvent tous deux être à l'origine d'orientations prises par l'entreprise en matière de digitalisation. Le département RH, via le responsable communication, est également impliqué dans le projet « *Factory 4.0* ». Ainsi, le département RH de l'entreprise H peut être considéré comme « *full partner* » dans la transformation digitale.

Enfin, dans l'entreprise I, le département RH n'intervient pas en amont de la transformation digitale. Au niveau du projet *Digital Workplace*, par exemple, le département RH intervient au niveau des formations et de la communication autour du projet, mais n'a pas participé aux réflexions à ce sujet. Le département RH n'est pas non plus représenté dans l'équipe digitale transversale qui discute des projets digitaux. Il est plutôt impliqué en aval, dans la communication des projets au CPPT et aux travailleurs. La marge de manœuvre des RH est aussi assez limitée quant à la digitalisation du département. La mise en place d'un SIRH ne sera effective qu'à partir du moment où le CEO et le *line management* donneront leur accord. Ainsi, nous considérons le rôle du département RH de l'entreprise I comme un rôle d'implémentation.

En résumé, voici un tableau récapitulatif des différents niveaux d'implication identifiés pour chaque entreprise :

A	B	C	D	E	F	G	H	I
<i>Input</i>	Pilote	<i>Input</i>	Implémentation	<i>Input</i>	Implémentation	<i>Full Partner</i>	<i>Full Partner</i>	Implémentation

2. Intensité de l'accompagnement RH

Nous avons choisi d'analyser une deuxième dimension du rôle joué par le département RH dans la transformation digitale. Celle-ci concerne l'intensité de l'accompagnement du département RH. En effet, déterminer à quel niveau intervient le département RH ne nous semblait pas suffisant pour capter les nuances de l'implication RH dans la transformation digitale. Ainsi, à travers cette notion d'intensité d'accompagnement, nous cherchons à estimer un nombre de thématiques concernant la transformation digitale sur lesquelles le département RH a agi. Afin d'analyser cette intensité, nous suggérons une grille d'analyse réalisée à partir des entretiens effectués.

Dans un premier temps, nous avons relevé d'une manière systématique, dans les dix-huit discours, toutes les actions et initiatives concrètes dans lequel le département RH pouvait être impliqué concernant la transformation digitale. Au total, une quarantaine d'items furent relevées⁴⁰. Cette manière d'analyser les entretiens est inspirée de l'indexation thématique (Lejeune, 2014). Cette technique vise à faire un inventaire des sujets abordés de manière descriptive (Lejeune, 2014).

Ensuite, nous avons entrepris de regrouper certains de ces items en catégories. En effet, nous avons, par exemple, créer une catégorie « formation », dans laquelle plusieurs items relatant de formations ont été regroupés. En tout, douze catégories ont été identifiées.

Enfin, nous avons tenté de regrouper plusieurs de ces catégories en grandes thématiques. En tout, cinq thématiques furent identifiées : une thématique où les activités sont dirigées vers l'accompagnement du travailleur et le changement dans le contenu du travail ; une thématique où les activités concernent plutôt l'environnement de travail et la manière de travailler ; une thématique où les activités concernent le département RH et ses *process* ; une thématique où les activités concernent l'implication du département RH dans des projets *business* et enfin, une thématique où les activités concernent l'implication du département RH en dehors des frontières de l'entreprise.

Cette grille constitue un « idéal-type descriptif » (Runciman, 1983 cité par Coenen-Huther, 2003) d'un département RH dont l'intensité du rôle serait maximale. Runciman (1983) définit l'idéal-type descriptif comme un idéal qui « ne correspond à aucun exemplaire empiriquement observable, mais qui peut servir de critère (*yardstick*) pour la définition et la comparaison des objets individuellement observables » (cité par Coenen-Huther, 2003, p. 534). En effet, dans notre recherche, nous n'avons pas rencontré de département RH mettant en œuvre chacun des items ou des catégories définies. Cependant, ce cadre d'analyse va nous permettre de comparer les neuf départements RH rencontrés sur une base commune. L'objectif est de mesurer l'écart existant entre l'intensité d'accompagnement observée sur les différents terrains et l'idéal-type descriptif que nous avons défini. Afin de saisir cet écart, nous allons

⁴⁰ Le détails de toutes les activités, classées par catégories et thématiques, est présenté en annexe 6.

dénombrer les catégories rencontrées dans chaque département RH. Cet indicateur chiffré nous indiquera l'intensité de l'accompagnement RH de ce département.

GRILLE D'ANALYSE		
Thématiques	Catégories	Résumé des activités
Travail et travailleur	Formations	Formations aux compétences digitales, métiers, techniques, <i>soft skills</i> , etc.
	Accompagnement	Accompagnement au changement, coaching, mentoring, etc.
	Révision	Révision des métiers, des postes, des compétences
Environnement et manière de travailler	Communication	Promotion des outils digitaux, explication de la transformation digitale, participation à la mise en place d'une « culture digitale »
	Bien-être	Prise en compte des impacts de la transformation digitale sur le bien-être et la sécurité des travailleurs, discussion avec le CPPT
	Collaboration	Favoriser la collaboration et les espaces de travail collaboratifs, les NWOW ou nouvelles manières de travailler
	Règles	Mise en place d'un cadre ou de règles régulant les nouveaux comportements induits par la digitalisation
Process RH	SIRH	Mise en place d'un module SIRH ou initiative de digitalisation de certains <i>process</i> RH
	<i>E-learning</i>	Mise en place d'un outil d' <i>e-learning</i>
	<i>Data</i>	Utilisation des données RH et de l'intelligence artificielle RH
Business	<i>Business</i>	Participation à un projet <i>business</i> concernant la transformation digitale
Externe	Externe	Participation à un projet externe concernant la transformation digitale

Dans l'entreprise A, le département RH a mis en place des formations et veille à ce que les travailleurs reçoivent de l'aide dans l'utilisation des nouveaux outils, notamment celui de l'*e-learning*. Le DRH a souligné l'importance de redéfinir le lieu de travail, afin de redonner du sens à la présence en entreprise. Développer la collaboration entre les travailleurs, formant une main d'œuvre de plus en plus diverse, est aussi l'un de ses objectifs. En outre, le département RH participe à instituer de nouvelles règles de « méta-communications », afin de réguler la nouvelle manière de collaborer induite par la transformation digitale. Enfin, au niveau des *process* RH, seul un outil d'*e-learning* a été développé. L'intensité d'accompagnement du département RH de l'entreprise A a donc été évaluée à cinq.

ENTREPRISE B	
Travail et travailleur	Formation
	Accompagnement
	Révision
Environnement et manière de travailler	Communication
	Bien-être
	Collaboration
	Règles
Process RH	SIRH
	<i>E-learning</i>
	<i>Data</i>
Business	<i>Business</i>
Externe	Externe
Intensité	8

ENTREPRISE A	
Travail et travailleur	Formation
	Accompagnement
	Révision
Environnement et manière de travailler	Communication
	Bien-être
	Collaboration
	Règles
Process RH	SIRH
	<i>E-learning</i>
	<i>Data</i>
Business	<i>Business</i>
Externe	Externe
Intensité	5

Dans l'entreprise B, la DRH insiste sur l'éducation des travailleurs. Pour elle, cela signifie fournir des formations et accompagner les travailleurs. La DRH insiste également sur le rôle du département RH dans la communication autour des projets de digitalisation : en montrer les avantages et promouvoir les outils. Les RH favorisent également la culture digitale à travers la désignation des leaders. La collaboration entre les travailleurs est aussi un thème sur lequel le département RH s'implique, notamment via la nouvelle plateforme de collaboration. Au niveau du département RH, un SIRH existe et un projet vise une plus grande utilisation des données RH, notamment autour de l'*employee experience*. La DRH est également au cœur des projets *business* qui se développent autour de la transformation digitale, tels que l'autonomisation des fous à chauds. L'intensité d'accompagnement du département RH de l'entreprise B a donc été évaluée à huit.

Dans l'entreprise C, bien que des programmes de formations n'ont pas encore été choisis, le DRH souligne la nécessité de les mettre en place. Le département RH travaille également sur un projet NWOW, mais l'accent est surtout mis sur la digitalisation du département RH. En effet, le DRH a pour objectif d'utiliser davantage l'analyse de données RH et réfléchit à des projets d'intelligence artificielle au niveau du recrutement. L'intensité d'accompagnement du département RH de l'entreprise C a donc été évaluée à quatre.

ENTREPRISE C	
Travail et travailleur	Formation
	Accompagnement
	Révision
Environnement et manière de travailler	Communication
	Bien-être
	Collaboration
	Règles
Process RH	SIRH
	<i>E-learning</i>
	<i>Data</i>
Business	<i>Business</i>
Externe	Externe
Intensité	4

ENTREPRISE D	
Travail et travailleur	Formation
	Accompagnement
	Révision
Environnement et manière de travailler	Communication
	Bien-être
	Collaboration
	Règles
Process RH	SIRH
	<i>E-learning</i>
	<i>Data</i>
Business	<i>Business</i>
Externe	Externe
Intensité	3

Dans l'entreprise D, une formation transversale sur la transformation digitale a été établie. Le DRH participe également à la révision des métiers, en négociation avec les syndicats et les managers. Bien que le domaine du bien-être et de la sécurité au travail soit aux mains du département RH, il n'y a pas d'initiative particulière visant à limiter l'impact de la transformation digitale sur le bien-être des travailleurs. Enfin, concernant le département RH, un premier module SIRH est installé pour l'évaluation des performances. L'intensité de l'accompagnement RH est donc estimée à trois.

Dans l'entreprise E, les RH mettent un point d'honneur à encadrer les travailleurs. Des formations sont organisées, des ambassadeurs sont rendus disponibles et certaines personnes bénéficient d'un accompagnement plus individuel. Aussi, les RH communiquent beaucoup sur les transformations en cours pour faire accepter ces changements. Une politique pour encadrer le télétravail a aussi été élaborée. De plus, un nouveau module SIRH est installé pour la gestion des performances. Enfin, les RH sont également impliqués au niveau de la recherche de nouveaux *business model*. Ainsi, l'intensité de l'accompagnement est évaluée à six.

ENTREPRISE E	
Travail et travailleur	Formation
	Accompagnement
	Révision
Environnement et manière de travailler	Communication
	Bien-être
	Collaboration
	Règles
Process RH	SIRH
	<i>E-learning</i>
	<i>Data</i>
Business	<i>Business</i>
Externe	Externe
Intensité	6

ENTREPRISE F	
Travail et travailleur	Formation
	Accompagnement
	Révision
Environnement et manière de travailler	Communication
	Bien-être
	Collaboration
	Règles
Process RH	SIRH
	<i>E-learning</i>
	<i>Data</i>
Business	<i>Business</i>
Externe	Externe
Intensité	4

Dans l'entreprise F, les RH ont mis en place un plan de formation. Pour les personnes impliquées dans le projet ERP, les RH ont revu les *packages* et ont revu la distribution des postes, afin de libérer du temps aux *key user*. De plus, les RH discutent avec les CPPT pour les problèmes de sécurité amenés par l'utilisation des technologies sur le lieu de travail. Une politique de *home working* a également été rédigée afin de fixer un cadre juridique à cette pratique. Enfin, un outil d'*e-learning* fut déployé. Toutefois, il ne s'agit pas d'une initiative du département RH. La responsabilité de cet outil appartient au département *Sales & Marketing*. L'intensité de l'accompagnement du département RH de l'entreprise F est estimée à quatre.

Dans l'entreprise G, les RH participent à la révision des métiers en essayant d'y lier de nouvelles compétences digitales. Pour la DRH, il est crucial de mettre en place des formations et d'assurer un accompagnement au changement. Le département RH participe également à sensibiliser les travailleurs à la transformation digitale et aux nouveaux outils. La collaboration est favorisée par de nouveaux outils collaboratifs, comme *Teams*, mais également à travers l'axe de transversalité qui vise un décroisement des différents départements. Au niveau des *process* RH, alors qu'un SIRH est implémenté depuis plusieurs années, il est encore en train d'évoluer. Maîtriser l'analyse de données RH devient l'une des ambition du département RH. Enfin, en étant sponsor du chantier « Industrie 4.0 », la DRH est impliquée dans un projet orienté *business*. L'intensité de l'accompagnement du département RH de l'entreprise G est alors estimée à neuf.

ENTREPRISE G	
Travail et travailleur	Formation
	Accompagnement
	Révision
Environnement et manière de travailler	Communication
	Bien-être
	Collaboration
	Règles
Process RH	SIRH
	<i>E-learning</i>
	<i>Data</i>
	<i>Business</i>
Business	<i>Business</i>
Externe	Externe
Intensité	9

ENTREPRISE H	
Travail et travailleur	Formation
	Accompagnement
	Révision
Environnement et manière de travailler	Communication
	Bien-être
	Collaboration
	Règles
Process RH	SIRH
	<i>E-learning</i>
	<i>Data</i>
Business	<i>Business</i>
Externe	Externe
Intensité	7

Dans l'entreprise H, le département RH est préoccupé par le risque de fracture numérique chez le personnel et assure donc un accompagnement et des formations à chacun. Au niveau de la manière de travailler, le DRH fait partie, avec le directeur IT du comité de pilotage concernant les NWO. En outre, c'est au niveau du département RH que de nombreuses initiatives de digitalisation ont été prises. Même si l'analyse de données RH n'est pas encore implémentée, c'est une ambition du DRH de mettre cela en place rapidement. De plus, le département RH est impliqué dans le projet *Factory 4.0*, qui est un projet *business*. Enfin, la particularité du DRH de l'entreprise H est qu'il est impliqué dans un groupe de travail régional concernant la digitalisation. Son implication dans la transformation digitale dépasse la sphère de l'entreprise. Le département RH de l'entreprise H a donc une intensité d'accompagnement évaluée à sept.

Dans l'entreprise I, les RH mettent en place des formations en fonction des nouvelles technologies qui surviennent. Un accompagnement est prévu, surtout pour les travailleurs âgés, avec l'aide des ambassadeurs. Les questions de bien-être et de sécurité relatives à l'utilisation des nouvelles technologies sont également discutées avec le CPPT. Bien qu'il existe un projet « *Digital Workplace* » censé favoriser la collaboration entre les travailleurs, celui-ci est au main de la DSI. Le département RH n'intervient qu'au niveau de la communication autour de ce projet et assure des formations adéquates. En effet, la *communications manager*, membre du département RH, sensibilise beaucoup à l'usage des nouveaux outils de collaboration. Au niveau du département RH, la mise en place d'un SIRH est en discussion. L'intensité de l'accompagnement RH de l'entreprise I est alors évaluée à cinq.

ENTREPRISE I	
Travail et travailleur	Formation Accompagnement
	Révision
Environnement et manière de travailler	Communication Bien-être
	Collaboration
	Règles
Process RH	SIRH
	<i>E-learning</i>
	<i>Data</i>
Business	<i>Business</i>
Externe	Externe
Intensité	5

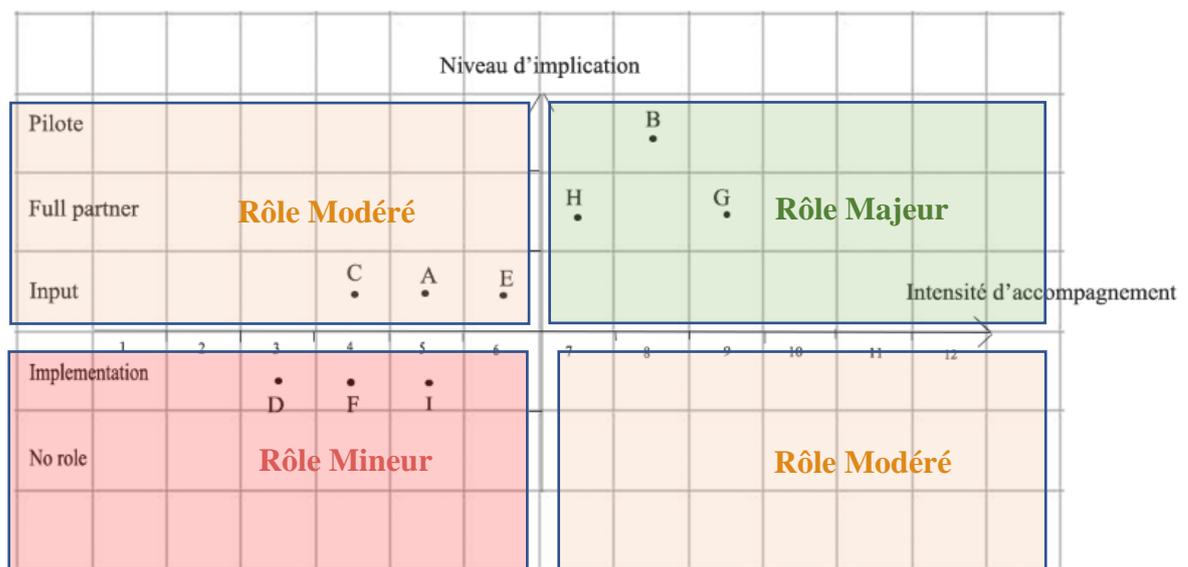
Pour une comparaison plus claire entre les différents départements RH, un tableau récapitulatif, mêlant niveau d'implication et intensité de l'accompagnement RH est présenté à la page suivante.

TABLEAU RÉCAPITULATIF

Entreprise		A	B	C	D	E	F	G	H	I
Niveau d'implication		Input	Pilote	Input	Implémentation	Input	Implémentation	Full Partner	Full Partner	Implémentation
Travail et travailleur	Formation									
	Accompagnement									
	Révision									
Environnement et manière de travailler	Communication									
	Bien-être									
	Collaboration									
	Règles									
Process RH	SIRH									
	<i>E-learning</i>									
	<i>Data</i>									
Business	<i>Business</i>									
Externe	Externe									
Intensité de l'accompagnement		5	8	4	3	6	4	9	7	5

Au terme de notre analyse, nous remarquons que l'intensité de l'accompagnement RH oscille entre trois et neuf catégories rencontrées. La formation est un élément rencontré dans toutes les entreprises. Elle semble être l'élément de base sur lequel le département RH agit. Nous constatons également que nos deux dimensions sont liées. En effet, les départements RH ayant eu les scores d'intensité les plus élevés sont majoritairement les départements RH de type « *full partner* » ou pilote, qui sont les niveaux d'implication les plus hauts.

En répartissant nos neuf entreprises de manière plus visuelle autour des axes « niveau d'implication » et « intensité accompagnement » que nous venons de déterminer, des clusters apparaissent.



Lorsque le niveau d'implication du département RH ne lui permet pas d'influencer la direction que prend la transformation digitale et lorsque son intensité d'accompagnement est inférieure à six⁴¹, nous avons considéré que le département RH exerçait un rôle mineur dans la transformation digitale. C'est le cas des départements RH des entreprises D, F et I. Lorsque le niveau d'implication du département RH lui permet d'influencer la définition de la stratégie de transformation digitale, mais que l'intensité de son accompagnement est inférieure à la moyenne, nous avons considéré que le département RH exerçait un rôle modéré. C'est le cas des entreprises C, A et E. Également, lorsque le département RH n'a pas un niveau d'implication suffisant pour influencer la direction prise par la transformation digitale, mais qu'il a une intensité d'accompagnement supérieur à six, alors nous avons considéré que le rôle du département RH était modéré. Cependant, aucun département RH rencontré ne semble correspondre à cette description. Enfin, nous avons considéré que les départements RH dont le niveau d'implication permettait d'avoir un impact sur la définition de la transformation digitale et dont

⁴¹ Six étant la moitié du nombre de catégories identifiées

l'intensité d'accompagnement était supérieure à six exerçaient un rôle majeur dans la transformation digitale. Les départements RH des entreprises H, G et B sont dans cette situation.

3. Hypothèses d'interprétation

Suite à notre analyse, nous constatons qu'il existe des départements RH avec un rôle majeur, un rôle mineur ou un rôle modéré dans la transformation digitale. Comment expliquer ces différences ? En fonction de quoi varie le rôle du département RH ? Pourquoi les entreprises B, G et H ont-elles un rôle plus important que les autres départements analysés ? Nous allons suggérer dans cette partie plusieurs variables qui pourraient influencer le rôle pris par le département RH des entreprises de notre échantillon dans la transformation digitale. Ces variables et leur articulation avec notre analyse constituent nos hypothèses d'interprétation.

3.1 Le positionnement du département RH

Notre première hypothèse suggère que le rôle du département RH dans la transformation digitale varie en fonction du positionnement du département RH dans l'entreprise en général. Au départ de la typologie présentée par Pichault (2014), le département RH pourrait adopter trois positions⁴² : une position mécanique, une position organique ou une position médiatique. Un positionnement RH mécanique est caractérisé par un département RH centralisé, s'occupant des activités basiques de la GRH telles que le recrutement, la paie ou les relations sociales (Pichault, 2014). Ainsi, le département RH joue un rôle de substitut de la hiérarchie pour ces matières et ses clients principaux sont le personnel, la hiérarchie de premier niveau ainsi que les syndicats (Pichault, 2014). Un département RH organique s'occupe quant à lui de matières RH plus stratégiques, telles que la gestion des hauts potentiels ou la culture d'entreprise (Pichault, 2014). Il est davantage un support à la hiérarchie qu'un substitut (Pichault, 2014). Les managers sont donc davantage impliqués dans les matières RH (Peretti, 2006) et les effectifs du département RH sont moindres (Pichault, 2014). Le département RH organique est également en interaction permanente avec la direction, qui est son principal client. Enfin, un département RH médiatique porte davantage d'attention aux parties prenantes externes à l'entreprise, telles que les actionnaires ou les clients finaux (Pichault, 2014). Ainsi, ses activités principales tournent autour de la marque employeur, de la communication et de la responsabilité sociétale de l'entreprise, ce qui laisse les entités locales assez libres dans leur manière d'exercer les activités RH (Pichault, 2014).

⁴² Ces trois différents positionnements sont plutôt des idéaux-types pouvant se combiner (Pichault, 2014). Nous ne prétendons pas que les départements RH analysés soient tout à fait mécaniques, tout à fait organiques ou tout à fait médiatiques.

	DRH MÉCANIQUE	DRH ORGANIQUE	DRH MÉDIATIQUE
Profil	Technicien de la GRH	Manager polyvalent	Professionnel du marketing
Position	Non membre du comité de direction => pouvoir décisionnel faible	Membre du comité de direction => pouvoir décisionnel élevé	Membre du comité de direction => rôle de coordination
Structure	Centralisée	Décentralisé	Distribuée entre plusieurs composantes
Clients	Personnel + hiérarchie de 1 ^{er} niveau + syndicats	DG + directions opérationnelles	Employés potentiels, clients finaux, actionnaires
Rôle par rapport à la hiérarchie	Substitution	Support	Laisser-faire
Effectifs	Elevés	Réduits (outsourcing + e-RH)	Réduits au centre, plus ou moins importants en périphérie
Activités principales	Recrutement Paie Relations sociales	Gestion des hauts potentiels Développement personnel	Gestion de la marque employeur RSE Communication Développement organisationnel

Pichault, 2014, p. 93

Pour rappel, dans les entreprises B, G et H, le département RH avaient un rôle majeur dans la transformation digitale. Quel est leur positionnement ?

Premièrement, dans l'entreprise B, le département RH a une structure décentralisée : un représentant RH est présent dans chaque région et rapporte au management local. La DRH affirme en effet que « *l'objectif est de ne pas créer une tour d'ivoire et que le gros se passe sur le terrain* » (DRH, entreprise B). Le département RH *corporate* a en charge des thèmes comme la communication interne, externe, la gestion des connaissances, et depuis peu, la digitalisation : « *Le département RH corporate est surtout en charge de projets pour lesquels les régions n'ont pas forcément de ressources à dédicacer* » (DRH, entreprise B). Ainsi, il joue un rôle de support par rapport à la ligne hiérarchique. Ses clients principaux sont les travailleurs, qui sont vus comme de véritables clients. C'est d'ailleurs pour cela qu'un programme sur l'*employee experience* a été lancé. La DRH insiste aussi sur le fait que le client final est leur client, mais la DRH, membre du Comex passe également beaucoup de temps avec la direction. La DRH, technicienne de la GRH, a une formation en droit et fait partie du comité exécutif. Bien qu'il ne remplisse pas tous les critères, le département RH de l'entreprise B semble se rapprocher majoritairement du positionnement organique. Quelques-unes de ses activités s'approchent également du positionnement médiatique.

DRH ENTREPRISE B		
Profil	Technicien de la GRH (droit)	Mécanique
Position	Membre du comité de direction	Organique
Structure	Décentralisée	Organique
Clients	Employés, clients finaux, direction	Médiatique/Organique
Rôle par rapport à la hiérarchie	Support	Organique
Effectifs	Elevés	Mécanique
Activités principales	Communication Gestion des compétences Expérience collaborateur	Médiatique/Organique

Dans l'entreprise G, la DRH, membre du comité de direction, est spécialiste de la communication. C'est d'ailleurs encore l'une de ses activités principales. Elle affirme elle-même ne pas s'occuper des matières techniques RH, mais de la partie stratégique : « *Je suis DRH groupe, c'est la raison pour laquelle je n'ai pas besoin d'avoir toute la technicité RH, mais plutôt la partie globale et stratégique* » (DRH, entreprise G). Ses clients principaux sont les membres de la direction. Le département RH a un rôle de support par rapport à la hiérarchie, car la majorité des matières sont prises en charge localement. Le département RH de l'entreprise G a un positionnement majoritairement organique, avec quelques activités médiatiques.

DRH ENTREPRISE G		
Profil	Spécialiste de la communication	Mécanique
Position	Membre du comité de direction	Organique
Structure	Décentralisée	Organique
Clients	Direction	Organique
Rôle par rapport à la hiérarchie	Support	Organique
Effectifs	Elevés	Mécanique
Activités principales	Communication Gestion du changement Stratégie	Médiatique/Organique

Dans l'entreprise H, le DRH a eu plusieurs expériences externes en tant que DRH. Il est membre du comité de direction et est responsable de projets transverses organisationnels. La communication, la gestion des talents et la QSE font également partie de ses fonctions. Ses clients principaux sont le personnel et le conseil d'administration. C'est en fonction de leurs besoins que sont établis les projets RH. En ce qui concerne le rôle du département RH, celui-ci est explicitement décrit comme un support : « *L'objectif, c'est d'être des experts en ressources humaines au service d'une entreprise. Le premier qui fait des ressources humaines dans une équipe, c'est le manager, c'est pas les RH. Donc nous, on vient seulement en expertise pour amener une plus-value par rapport à ce qu'il fait en tant que manager* »

dans ses ressources humaines » (DRH, entreprise H). On constate que le département RH de l'entreprise H est majoritairement organique, avec quelques activités relevant du positionnement médiatique.

DRH ENTREPRISE H		
Profil	Expérience externe	Organique
Position	Membre du comité de direction	Organique
Structure	Décentralisée	Organique
Clients	Employés, conseil d'administration	Mécanique/Médiatique
Rôle par rapport à la hiérarchie	Support	Organique
Effectifs	Elevés	Mécanique
Activités principales	Transformation organisationnelle Gestion des talents Communication QSE	Médiatique/organique

Ainsi, on peut constater que les départements des trois entreprises repérées comme ayant un rôle majeur dans la transformation digitale adoptent plutôt un positionnement organique, avec des activités toutefois médiatiques.

Entreprise	B	G	H
Type de rôle	Pilote	Full Partner	Full Partner
Intensité	8	9	7
Positionnement Dominant	Organique Médiatique	Organique Médiatique	Organique Médiatique

Cela nous révèle qu'un département RH exerçant un rôle majeur dans la transformation digitale a de grandes chances d'avoir un positionnement organique à connotation médiatique. Cependant, cela ne nous révèle pas si le fait d'être un département organique assure d'avoir un rôle majeur dans la transformation digitale. Nous allons observer le positionnement des autres départements pour comparer leur positionnement.

Tout d'abord, dans l'entreprise D, le DRH est un ingénieur civil ayant occupé plusieurs postes au sein de l'entreprise. Il est membre du comité de direction et passe beaucoup de temps avec les syndicats, notamment pour la révision des métiers. Le DRH passe également du temps au recrutement : « Pour rentrer chez nous, en général, un ouvrier a cinq ou six entretiens minimum et il est vu en final par moi. Je vois tout le monde. Avant, le choix était fait au niveau de l'atelier » (DRH, entreprise D). Ce n'est pas pour autant que le département RH a le monopole des activités RH, les managers sont également très impliqués : « Le département RH n'a pas le monopole de la gestion du personnel : tout l'encadrement au moins a une fonction RH dans sa fonction [...]. On insiste beaucoup sur le rôle du management et des cadres à partir d'un certain niveau » (DRH, entreprise D). La communication n'est

pas non plus un domaine géré par les RH, une directrice de la communication en est en charge. De plus, le département RH est centralisé. D'ailleurs, alors que l'entreprise a des filiales aux USA, tous les RH sont en Belgique. On remarque que le département RH de l'entreprise D a un positionnement hybride entre organique et mécanique. Cependant, les dimensions mécaniques prennent beaucoup d'importance. L'emploi des termes « gestion du personnel » par le DRH est assez révélateur.

DRH ENTREPRISE D		
Profil	Manager polyvalent	Organique
Position	Membre du comité de direction	Organique
Structure	Centralisée	Mécanique
Clients	Travailleurs, syndicats	Mécanique
Rôle par rapport à la hiérarchie	Support et substitut pour certaines matières	Organique/Mécanique
Effectifs	Elevés	Mécanique
Activités principales	Relations sociales Recrutement Sécurité Formation	Mécanique

Dans l'entreprise F, le DRH groupe a une formation de juriste et est d'ailleurs secrétaire juridique du groupe. Le département RH est décentralisé : les DRH locaux rapportent aux *plant managers*. La majorité des activités RH sont aux mains du management, comme le recrutement : « *C'est le département qui veut recruter qui est owner du process, parce que le nouveau collaborateur va travailler dans ce département-là. Donc il faut que la personne convienne à ses futurs collègues, pas à moi* » (adjoint DRH, entreprise F). Le département RH a surtout un rôle juridique et s'occupe de la paie et du *Comp & Ben*. Le département RH de l'entreprise F a donc un rôle hybride entre mécanique et organique.

DRH ENTREPRISE F		
Profil	Technicien de la GRH (juriste)	Mécanique
Position	Membre du comité de direction	Organique
Structure	Décentralisée	Organique
Clients	Managers et direction	Mécanique/Organique
Rôle par rapport à la hiérarchie	Support	Organique
Effectifs	Réduits	Organique
Activités principales	Paie Conformité juridique <i>Reporting</i>	Mécanique

Dans l'entreprise I, le DRH, diplômé de sciences économiques, est DRH depuis plus de 30 ans et est membre du comité de direction. Il est également en charge du portefeuille d'assurances du groupe. Il n'y a pas vraiment de DRH groupe au sein de l'entreprise I. Les entités sont très autonomes, c'est

pourquoi le DRH a une casquette principalement belge, même si les quelques décisions internationales sont traitées à son niveau, comme sur le thème des *performance rewards*. Le DRH n'est donc pas responsable hiérarchiquement des autres RH des filiales. Ses principaux clients sont les syndicats : « *On n'est pas dans une tension avec les organisations syndicales, on n'est pas dans une tension sociale [...] et ça c'est lui [le DRH] qui est la cheville ouvrière de ça, dans cette façon de gérer les relations sociales* » (adjoint DRH, entreprise I). Il passe également beaucoup de temps avec le management et les directeurs des différents départements.

DRH ENTREPRISE I		
Profil	Sciences économiques	Mécanique
Position	Membre du comité de direction	Organique
Structure	Décentralisée	Organique
Clients	Hiérarchie, syndicats, direction	Mécanique/organique
Rôle par rapport à la hiérarchie	Support (justifier)	Organique
Effectifs	Elevés	Mécanique
Activités principales	Relations sociales Assurances Sécurité	Mécanique

Les départements RH des entreprises D, F et I ont un rôle mineur dans la transformation digitale. On remarque que leur positionnement est hybride entre mécanique et organique, mais leurs principales activités sont surtout de l'ordre du mécanique.

	D	F	I
Type de rôle	Implémentation	Implémentation	Implémentation
Intensité	3	4	5
Positionnement	Mécanique	Mécanique	Mécanique
Dominant	Organique	Organique	Organique

Il reste à analyser les entreprises ayant un rôle modéré dans la transformation digitale. Dans l'entreprise A, le DRH a occupé plusieurs postes RH dans plusieurs entreprises, il a donc une large expérience externe. Il est membre du comité de direction et les directeurs sont ses principaux clients. Il a un pouvoir décisionnel assez élevé : « *mon rôle consiste à influencer les décisions pour qu'elles soient étayées et constructives en ce qui concerne les personnes et l'organisation* » (DRH, entreprise A). Le département RH est décentralisé, les HRBP des différentes régions rapportent hiérarchiquement à la direction locale. L'une des activités principales du département, pour le moment, est l'amélioration continue des travailleurs. La gestion des talents et du *leadership* est également sous la responsabilité du DRH. Le département RH de l'entreprise A a donc un positionnement organique.

DRH ENTREPRISE A		
Profil	Expérience externe	Organique
Position	Membre du comité de direction	Organique
Structure	Décentralisée	Organique
Clients	Direction	Organique
Rôle par rapport à la hiérarchie	Support	Organique
Effectifs	Réduits	Organique
Activités principales	Participation aux décisions	Organique
	Développement du personnel	
	Gestion des talents	

Dans l'entreprise C, le DRH a lui aussi exercé divers postes RH dans plusieurs entreprises avant de devenir DRH de l'entreprise C. Ses principales activités tournent autour de la gestion des talents et du développement organisationnel. Il dirige, par exemple, un projet sur les NWO. Le DRH de l'entreprise C est également responsable du développement durable et de l'impact sociétal de l'entreprise. Il s'occupe alors beaucoup de l'image employeur de l'entreprise C et a de multiples clients qui sont surtout la direction, les employés potentiels et les clients finaux. Le département RH de l'entreprise C est donc majoritairement organique, même si ses activités relèvent beaucoup du médiatique.

DRH ENTREPRISE C		
Profil	Expérience externe	Organique
Position	Membre du comité de direction	Organique
Structure	Centralisée	Mécanique
Clients	Direction, employés potentiels, clients finaux	Médiatique/Organique
Rôle par rapport à la hiérarchie	Support	Organique
Effectifs	Elevés	Mécanique
Activités principales	Gestion des talents	Organique/Médiatique
	Développement organisationnel	
	RSE	
	Marque employeur	

Dans l'entreprise E, le DRH est responsable hiérarchiquement des DRH des filiales. La structure du département est donc centralisée, mais n'est pas très spécialisée : « *Il y a un responsable RH pour chaque entité [...] et ils sont tous généralistes. Nous n'avons pas quelqu'un qui s'occupe uniquement du recrutement. Chaque HR manager s'occupe de tous les processus RH : recrutement, formation, etc.* » (DRH, entreprise E). Le DRH a eu plusieurs expériences professionnelles, autant en RH que dans d'autres départements avant de devenir DRH de l'entreprise E. Il est membre du comité de direction. Les clients du département RH sont les travailleurs, pour qui ils ont une importance cruciale : « *les RH doivent se rendre compte que c'est le travailleur qui est au centre de tout* » (DRH, entreprise E). L'expérience collaborateur devient également un souci du département, ainsi que la gestion des hauts

potentiels et la définition de la culture. En effet, une récente acquisition a donné aux RH le challenge de redéfinir une culture adaptée à la nouvelle évolution de l'entreprise. Nous remarquons alors que le positionnement du département de l'entreprise E est hybride entre mécanique et organique.

DRH ENTREPRISE E		
Profil	Expérience externe et polyvalente	Organique
Position	Membre du comité de direction	Organique
Structure	Centralisée	Mécanique
Clients	Employés, direction	Mécanique/Organique
Rôle par rapport à la hiérarchie	Substitut + support	Mécanique/Organique
Effectifs	Elevés	Mécanique
Activités principales	Expérience collaborateur Gestion du changement Définir une culture Gestion des hauts potentiels Formation Recrutement	Organique/Mécanique

En définitive, les positionnements des départements RH des entreprises A, C et E sont variés. Le département A est surtout organique, le département C est hybride entre médiatique et organique et le département E est hybride entre mécanique et organique.

	A	C	E
Type de rôle	Input	Input	Input
Intensité	5	4	6
Positionnement dominant	Organique	Organique Médiatique	Organique Mécanique

En conclusion de cette première hypothèse, nous remarquons que le rôle du département RH dans la transformation digitale varie en fonction de son positionnement. En effet, les départements RH ayant manifesté un rôle majeur dans la transformation digitale sont positionnés comme majoritairement organiques à connotation médiatique, alors que les départements RH ayant manifesté un rôle mineur dans la transformation digitale ont davantage de composantes mécaniques, surtout au niveau de leurs activités. Cependant, l'analyse du positionnement des départements RH ayant un rôle modéré dans la transformation digitale révèle qu'un positionnement organique n'assure pas d'avoir un rôle majeur dans la transformation digitale. Dans le même ordre d'idée, un département RH aux connotations mécaniques n'a pas forcément un rôle mineur, comme le montre le département RH de l'entreprise E. Cela nous pousse à nous questionner sur d'autres variables qui pourraient influencer ce rôle.

3.2 Les convictions et les compétences digitales

Notre deuxième hypothèse propose que le rôle du département RH varie en fonction des convictions et des compétences digitales détenues par les RH. En effet, de nombreux auteurs s'accordent à dire que les compétences détenues par les RH influencent le rôle que le département occupe (Lawler & Boudreau, 2012 ; Cianni & Steckler, 2017 ; Parry & Battista, 2019). Lawler & Boudreau (2012) insistent, par exemple, sur l'importance pour un RH de comprendre les enjeux *business* afin de pouvoir exercer un rôle stratégique. Ainsi, par analogie, nous avons émis l'hypothèse que plus les membres du département RH saisissent les enjeux de la transformation digitale, plus le département RH a un rôle important dans la transformation digitale. Cette hypothèse est également soutenue par Parry & Battista (2019) : « Le succès de la fonction RH dans ce rôle dépend de leur propre développement de compétences et leur propre compréhension des technologies et de leurs implications » [traduction libre] (p. 6).

C'est chez le DRH de l'entreprise A que les compétences digitales sont le plus facilement objectivable. En effet, celui-ci a travaillé sur les technologies de l'éducation, ce qui nous laisse un aperçu de ses compétences digitales et de son intérêt pour la technologie, qu'il a lui-même affirmé. Cependant, ses convictions sont telles qu'il pense que le département RH ne doit pas se digitaliser davantage et doit garder principalement une orientation humaine. Il a lui-même décrit sa position comme « anti-digitale » sur certains aspects, notamment vis-à-vis du recrutement et de la gestion des compétences. Ceci pourrait expliquer pourquoi, alors que le département RH de l'entreprise A est majoritairement organique, le département RH n'a qu'un rôle modéré dans la transformation digitale.

Dans l'entreprise B, où le département RH a un rôle majeur dans la transformation digitale, le point de vue de la DRH est tout autre. Celle-ci est partisane de la transformation digitale, convaincue de son importance, même si cette vision n'est pas partagée par tous les membres de l'entreprise : « *La digitalisation [...] c'est prendre son bâton de pèlerin et essayer de convaincre, parce qu'il y a encore beaucoup de travail. Il y a encore beaucoup de gens très sceptiques en interne sur ce que veut dire la digitalisation, la compréhension du mot, sur l'impact de la technologie externe qui va nous impacter dans nos métiers [...]. Ils ne voient pas de la même façon que moi ce changement de business model. Pour ça, il faudra une force de conviction* » (DRH, entreprise B). On retrouve ce même sentiment chez le DRH de l'entreprise H, où le département RH a également un rôle majeur dans la transformation digitale : « *Je crois fortement qu'il faut aller vers le big data, qu'il faut aller vers tout ça. Je pousse à fond depuis des années* » (DRH, entreprise H).

Dans l'entreprise D, où le département RH a un rôle mineur, le DRH a une vision plus restreinte de ce qu'implique la digitalisation : « *Le digital, pour moi, c'est un outil pour enregistrer et classifier les données, pouvoir les traiter* » (DRH, entreprise D). Celui-ci n'est pas guidé par des convictions aussi fortes que les DRH des entreprises citées précédemment. Un membre de ce département RH l'est

cependant davantage : « *Il faut des responsables qui vont porter les projets de digitalisation dans leur domaine [...] Côté RH, il y a X qui s'occupe de la formation. C'est lui qui est le plus ouvert sur le digital* » (responsable digital, entreprise D). C'est aussi le cas de l'entreprise I, où c'est la responsable communication, membre du département RH, et non le DRH, qui encourage la transformation digitale : « *On a une nouvelle Communications Manager en RH et elle s'occupe de Yammer maintenant. Depuis qu'elle pousse, l'utilisation grimpe* » (responsable digital, entreprise I). Celle-ci possède plus de compétences digitales que le DRH ou que son adjoint : « *C'est quelqu'un qui est beaucoup plus orienté que moi vis-à-vis du digital et des choses comme ça* » (adjoint DRH, entreprise I). Néanmoins, l'adjoint du DRH affirme qu'aujourd'hui, dans l'entreprise I, il n'est pas nécessaire d'avoir des personnes ayant des compétences digitales en RH, car ils ne sont pas assez digitalisés. Dans l'entreprise F, la situation est identique. L'adjoint du DRH, également DRH du personnel *corporate*, n'est pas doté de compétences digitales très développées : « *Quand je vois ma collègue [...], heureusement qu'elle a pu discuter avec les IT, elle a créé tout un fichier de consolidation en Excel [...] parce qu'elle est dans cette ère-là, quoi. Moi, je n'aurais pas su le faire* » (adjoint DRH, entreprise F). Comme l'adjoint du DRH de l'entreprise I, l'adjoint du DRH de l'entreprise F pense qu'il n'a pas réellement besoin de développer ses compétences digitales. Il n'en a en effet pas besoin au quotidien.

Ainsi, on remarque que dans les départements RH des entreprises B, H, D, I et F, au moins un membre du département RH possède des compétences digitales et est partisan de la transformation digitale. Cependant, dans les entreprises B et H, contrairement aux entreprises D, I et F où le département RH a un rôle mineur, c'est le DRH qui possède ces compétences et qui encourage la transformation digitale. Ceci pourrait expliquer pourquoi leur département RH exerce un rôle majeur dans la transformation digitale. Dans l'entreprise A, le DRH a bien des compétences digitales, mais n'est pas persuadé de l'importance des enjeux de la digitalisation. Ainsi, le département RH n'adopte qu'un rôle modéré. Le cas de l'entreprise C pose alors question. En effet, le département RH de l'entreprise C, dont le positionnement était à la fois organique et médiatique, n'adopte qu'un rôle modéré dans la transformation digitale. Pourtant le DRH est très intéressé par la transformation digitale, en particulier par l'intelligence artificielle. Il s'est en effet rendu à un grand salon sur la technologie RH à Amsterdam il y a quelques mois. Ceci nous laisse penser qu'en plus du positionnement du département, des convictions et compétences du DRH concernant la digitalisation, d'autres variables peuvent influencer le rôle pris dans la transformation digitale par les RH.

3.3 Le type d'activité de l'entreprise

Notre troisième hypothèse suggère que le rôle du département RH varierait en fonction de l'activité exercée par l'entreprise. Bien que faisant toutes partie du secteur industriel, seules deux des entreprises rencontrées exercent la même activité. Il s'agit de l'entreprise D et de l'entreprise I, qui sont toutes deux spécialisées dans le développement d'équipements aéronautiques et spatiaux. Nous pouvons constater

que les départements RH de ces deux entreprises ont un rôle mineur dans la transformation digitale. Le type d'activité pourrait alors influencer le rôle adopté par le département RH. Bien que les autres entreprises aient toutes des activités différentes, les entreprises A et E sont les seules à pratiquer le B2C. Les départements RH de ces deux entreprises ont également le même rôle dans la transformation digitale, autrement dit un rôle modéré. Ainsi, cette hypothèse semble se vérifier. Cependant, outre le fait que l'industrie aéronautique et spatiale influencerait négativement le rôle pris par le département RH dans la transformation digitale, nous n'avons pas d'indice sur le sens de la relation des autres activités sur le rôle du département RH.

3.4 L'ancienneté de l'entreprise

Les entreprises rencontrées ont été fondées à des périodes diverses. L'entreprise C, existant depuis une trentaine d'années est la plus récente, tandis que l'entreprise G est la plus ancienne, avec plus de 200 ans d'ancienneté. Nous remarquons que les trois entreprises où le département RH joue un rôle majeur dans la transformation digitale sont en fait les plus anciennes. En effet, on retrouve l'entreprise G, qui a plus de 200 ans, l'entreprise B, qui a presque 160 ans et l'entreprise H, qui a plus de 130 ans. Notre quatrième hypothèse propose donc que le rôle du département RH dans la transformation digitale varierait en fonction de l'ancienneté de l'entreprise. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que les entreprises plus anciennes, de par leur lourd passé historique, aurait un changement de culture et d'image plus profond à effectuer vis-à-vis de la transformation digitale, par rapport aux entreprises créées plus récemment.

En effet, pour Sebastian et al. (2017), il est difficile pour de grandes et anciennes entreprises de s'éloigner de leurs systèmes et de leur culture, hérités depuis de longues années, pour s'engager dans la transformation digitale. Le département RH pourrait alors avoir un rôle plus prégnant, car un changement plus important devrait s'effectuer suite à la transformation digitale. Ceci pourrait expliquer pourquoi l'entreprise C, alors qu'elle disposait de caractéristiques favorisant un rôle majeur du département RH dans la transformation digitale, n'adopte qu'un rôle modéré.

3.5 Le type de transformation digitale

Notre cinquième hypothèse suggère que le rôle pris par le département RH varie en fonction du type de transformation digitale adoptée par l'entreprise. En effet, nous avons pu remarquer que les neuf entreprises rencontrées n'ont pas toujours la même définition de la digitalisation. Comme Parviainen et al. (2017) l'avaient présenté, la digitalisation peut se faire selon deux ambitions : celle de saisir des opportunités externes ou celle de favoriser une efficacité interne. Les projets digitaux amenés par ces deux ambitions sont très différents. Le rôle pris par le département RH pourrait alors l'être également.

Dans l'entreprise A, la digitalisation suit l'optique de saisir des opportunités externes dans le sens de Parviainen et al. (2017). En effet, l'ambition derrière leurs initiatives digitales est d'apporter de nouveaux services aux clients. Cette ambition est d'ailleurs soulignée par le fait que ce soit un membre du département marketing qui voit le digital entrer dans ses fonctions. C'est également le cas de l'entreprise E, où la transformation digitale est surtout orientée vers la recherche de nouveaux produits et de nouveaux services à rendre aux clients.

Dans l'entreprise B, les premiers projets digitaux, comme l'autonomisation des fours à chaux, visent l'efficacité interne. Néanmoins, l'ambition digitale est plus grande et un *roadmap* dans lequel est déjà prévu la réflexion sur de nouveaux *business model* existe. Ainsi, on peut dire que, pour l'entreprise B, la transformation digitale permet à la fois de favoriser une efficacité interne et, à termes, de saisir de nouvelles opportunités externes. Cette position hybride se repère également dans l'entreprise H, où des projets d'efficacité interne, comme le projet *Factory 4.0*, se mêlent à des projets améliorant les services rendus aux clients, comme le développement de l'e-commerce. L'entreprise G aborde également la transformation digitale de manière hybride. En effet, d'une part il existe un chantier transversal « Industrie 4.0 » qui vise surtout à innover en termes d'offre pour les clients : « *On est en train de lancer un chantier transversal stratégique Industrie 4.0. C'est plus lié à la partie business qu'à la partie transformation interne* » (DRH, entreprise G). D'autre part, la transformation digitale vise également l'efficacité interne de par le développement de projets IT censés fluidifier les opérations, comme la digitalisation des factures.

Dans l'entreprise C, même s'il existe un projet digital orienté client, le responsable digital affirme bien que peu d'autres produits digitaux verront le jour. Ainsi, l'accent est particulièrement mis sur l'efficacité interne. On remarque d'ailleurs que le responsable digital prend récemment en charge la direction de l'IT, ce qui pourrait signifier un regain d'attention pour la digitalisation interne.

Dans les entreprises D, F et I, la transformation digitale tourne autour de projets visant la gestion des données ou l'automatisation. L'objectif visé par leur transformation digitale est donc avant tout une efficacité interne.

Ainsi, on remarque que les entreprises dans lesquelles le département RH a un rôle mineur dans la transformation digitale ont principalement développé des projets visant l'efficacité interne. Leur transformation digitale n'a pas, pour le moment, l'objectif de développer une nouvelle offre ou de nouveaux services pour leurs clients. Une transformation digitale visant majoritairement l'efficacité interne de la transformation digitale influencerait donc négativement le rôle pris par les RH.

Parmi les entreprises dont le département RH exerce un rôle modéré dans la transformation digitale, on remarque que les entreprises A et E ont toutes deux dirigé leur transformation digitale vers le

développement de nouvelles opportunités externes. La transformation digitale de l'entreprise C, quant à elle, bien que comprenant un projet digital orienté client, vise surtout une efficience interne.

Concernant les départements RH exerçant un rôle majeur, les entreprises B, G et H ont toutes adopté une position hybride vis-à-vis de leur transformation digitale. Ainsi, à la différence des entreprises D, F et I, les entreprises B, G et H ont une partie de leur transformation digitale orientée vers la recherche de nouvelles offres ou services. Ainsi, cette caractéristique de la transformation digitale pourrait influencer positivement le rôle pris par les RH.

3.6 L'importance de la transformation digitale

Enfin, notre dernière hypothèse suggère que le rôle pris par le département RH varie en fonction de l'importance prise par la transformation digitale au sein de l'entreprise. On voit en effet que la transformation digitale a amené plus de changements organisationnels dans certaines entreprises et moins dans d'autres, ce qui traduit son ampleur.

C'est dans l'entreprise E que la transformation digitale est la plus importante. Un département digital fut créé et le responsable de la transformation digitale fait désormais partie du comité de direction. C'est la seule entreprise à avoir désigné un *Chief Digital Officer*. Cette importance prise par la transformation digitale pour l'entreprise E pourrait justifier pourquoi le département de l'entreprise E a un rôle modéré dans la transformation digitale alors que son positionnement ou son ancienneté aurait plutôt suggéré qu'il adopte un rôle mineur.

Dans l'entreprise B aussi la transformation digitale est assez importante. Une stratégie de transformation digitale précise est définie et une équipe digitale est désignée. Le digital rentre dans les domaines de compétences de personnes faisant partie du comité exécutif.

L'entreprise G et H accordent elles aussi beaucoup d'importance à la digitalisation. Bien qu'une stratégie de transformation digitale n'ait pas été clairement formulée, les nombreux projets digitaux et la volonté pour ces deux entreprises de transformer leur département IT soulignent l'ampleur prise par la transformation digitale.

Dans les autres entreprises, pour le moment, la transformation digitale est plutôt secondaire. Par exemple, dans l'entreprise A⁴³ et dans l'entreprise C, les acteurs ont affirmé que la transformation digitale changerait assez peu leur mode de production. Il n'y a pas non plus de membre du comité exécutif en charge de la transformation digitale.

⁴³ Dans l'entreprise A, le groupe AA fait de la digitalisation une de ses priorités, mais cela ne se fait pas encore vraiment ressentir au niveau de A.

3.7 Synthèse des hypothèses d'interprétation

Après avoir analysé ces six variables et leur influence sur le rôle pris par le département RH dans la transformation digitale, nous pouvons suggérer une explication des résultats rencontrés dans notre analyse.

Ainsi, le département RH de l'entreprise A aurait un rôle modéré, car il est d'une part influencé par des variables agissant positivement sur le rôle du département RH dans la transformation digitale, comme un positionnement organique ou une transformation digitale visant à saisir de nouvelles opportunités externes. D'autre part, il est influencé par des variables agissant négativement sur le rôle du département RH dans la transformation digitale, comme les convictions du DRH ou une faible ancienneté.

Le département RH de l'entreprise B aurait un rôle majeur dans la transformation digitale, car il n'est influencé que par des variables agissant positivement sur le rôle du département RH dans la transformation digitale. En effet, le positionnement de ce département est organique/médiatique, la DRH a de fortes convictions quant à la transformation digitale, l'entreprise B est ancienne et la transformation digitale, en plus d'être hybride, prend une grande importance.

Dans l'entreprise C, comme dans l'entreprise A, le département RH est soumis à des variables à la fois positives et négatives. Le positionnement du département RH est organique à dominante médiatique et le DRH est très intéressé par la transformation digitale. Cependant, l'entreprise n'est pas très ancienne, la transformation digitale vise principalement l'efficacité interne et ne prend pas encore beaucoup d'ampleur.

Le département RH de l'entreprise D, exerçant un rôle mineur dans la transformation digitale, n'est soumis qu'à des variables influençant négativement le rôle du département RH. Son positionnement est en effet hybride entre mécanique et organique. Le DRH ne manifeste pas d'intérêt particulier pour la transformation digitale. Son secteur d'activité semble ne pas être favorable à un rôle prégnant du département RH et la transformation digitale se consacre principalement à l'efficacité interne.

Comme dans l'entreprise C et A, le département RH de l'entreprise E exerce un rôle modéré dans la transformation digitale. D'une part, la transformation digitale, dont l'objectif est de saisir de nouvelles opportunités externes, prend une grande importance dans l'entreprise et agit positivement sur le rôle exercé par le département RH. D'autre part, l'entreprise est moins ancienne et le positionnement du département RH est hybride entre mécanique et organique.

Dans l'entreprise F, comme dans l'entreprise D, les variables influencent plutôt négativement le rôle du département RH dans la transformation digitale. Le positionnement du département RH est

hybride entre mécanique et organique, le DRH n'a pas démontré de conviction ni de compétences digitales fortes et la transformation digitale vise surtout l'efficacité interne.

Dans l'entreprise G, le département RH a un rôle majeur dans la transformation digitale. Ceci pourrait être expliqué par le positionnement organique/médiatique du département RH, par l'ancienneté de l'entreprise et par l'importance de la transformation digitale, qui vise des objectifs à la fois internes et externes.

C'est également le cas du département de l'entreprise H. Lui aussi a un rôle majeur dans la transformation digitale. Son positionnement est principalement organique/médiatique, le DRH a de fortes convictions quant à la transformation digitale et la transformation digitale, en plus d'être hybride, prend une grande importance.

Enfin, le département RH de l'entreprise I, exerçant un rôle mineur, vérifie principalement des variables influençant négativement le rôle du département RH. Autrement dit, son positionnement est hybride entre mécanique et organique, le DRH n'a pas de compétences digitales ni de conviction particulière quant à la transformation digitale, l'activité de l'entreprise influence négativement le rôle du département. De plus, la transformation digitale vise principalement l'efficacité interne.

VI. Discussion

Bien que cette recherche ait mené à l'identification de trois types de rôles que peuvent exercer les départements RH dans la transformation digitale, son ambition n'est pas normative. En effet, elle n'affirme pas qu'un rôle devrait être adopté plutôt qu'un autre ou qu'un rôle assurerait une transformation digitale réussie contrairement aux autres. Nous avons étudié le rôle exercé par le département RH à un moment précis, sans observer les conséquences que ce rôle aurait sur la gestion de cette transformation digitale. Une recherche longitudinale pourrait alors compléter celle-ci. Nous pourrions ainsi observer dans ces entreprises si la transformation digitale fut gérée avec succès ou non et constater quel rôle était joué par le département RH. Le cas de l'entreprise I pourrait être, à ce sujet, investigué plus en profondeur. En effet, quelques initiatives digitales avaient déjà été lancées sans succès et le rôle du département RH dans cette entreprise fut analysé comme mineur.

En outre, cette recherche se base sur le discours de deux personnes au sein d'une entreprise, dont une seule personne RH. Ainsi, il serait intéressant, pour des recherches futures, de saisir le point de vue d'autres personnes de l'entreprise, comme le CEO ou d'autres RH. C'est d'ailleurs le discours d'un DRH *corporate* ou groupe qui fut appréhendé. Nous n'avons pas le point de vue d'une personne au niveau local. Le rôle du département RH pourrait être tout à fait différent dans les filiales. De plus, de manière générale, la personne interrogée en charge des ressources humaines pourrait très bien avoir

surévalué ou sous-évalué le rôle du département RH. Ce biais a d'ailleurs souvent été rencontré dans les études de Lawler & Boudreau (2012). Néanmoins, pour cette recherche, il n'y a pas eu de réel décalage entre les discours des responsables digitaux et des DRH à ce sujet.

Ensuite, comme l'avait signalé Lawler & Boudreau (2012) dans leur étude sur le rôle du département RH dans la stratégie d'entreprise, même si les RH planifient d'être impliqués dans la stratégie, rien n'affirme qu'ils le seront vraiment. Ainsi, les discours des acteurs interrogés contiennent des références à des projets futurs ou des projets planifiés dont l'implémentation n'a pas encore commencé. Le rôle que pourrait prendre le département RH pourrait alors varier au fil du temps.

De plus, notre recherche ne s'est consacrée qu'à des entreprises industrielles implantées en Région wallonne. Il serait intéressant de comparer le rôle joué par le département RH au sein du secteur industriel avec d'autres secteurs, comme celui des services, ou de comparer la situation des entreprises wallonnes avec celles du reste de la Belgique, ou même d'Europe.

Par ailleurs, en tentant d'expliquer le rôle pris par le département RH dans la transformation digitale à travers ces six variables, nous participons au débat qui anime continuellement les sciences sociales, à savoir celui opposant *agency* et structure, pour expliquer les comportements. D'une part, l'*agency* marque la capacité d'un acteur à agir et à influencer une situation (Barker, 2004). L'acteur peut, à travers ses actions, provoquer un changement (Barker, 2004). D'autre part, les structures contraignent les acteurs et les limitent dans leur pouvoir d'action (Barker, 2004). Dans notre recherche, nous avons observé des variables de contexte, comme l'ancienneté de l'entreprise ou le type d'activité, mais nous avons également observé des variables plus personnelles, telles que les convictions et les compétences digitales des personnes constituant le département. Les deux types de variables ont été interprétées comme ayant une influence sur le rôle du département RH. Ainsi, le rôle exercé par le département RH dans la transformation digitale n'est pas entièrement déterminé par les structures et caractéristiques contextuelles. Les RH, et en particulier le ou la DRH a un rôle à jouer. L'exemple de l'entreprise A est, à ce sujet, très parlant. Alors que le département RH est soumis à un contexte plutôt favorable à l'exercice d'un rôle majeur dans la transformation digitale, le DRH par ses convictions, limite son rôle et celui du département.

Enfin, nous avons limité notre analyse à six variables explicatives, mais bien d'autres variables pourraient être analysées. Comme variable contextuelle, nous pensons à la santé économique de l'entreprise. Comme variable plutôt personnelle, nous pensons à la relation entre DRH et CEO. L'analyse de variables supplémentaires pourraient former une interprétation explicative plus complète, allant jusqu'à expliquer les différences entre les départements RH exerçant un même rôle.

VII. Conclusion

L'objectif de cette recherche était de cerner le rôle joué par le département RH dans la transformation digitale d'industries implantées en Région wallonne et d'analyser comment celui-ci variait d'une entreprise à l'autre. Dans un premier temps, l'analyse du niveau d'implication du département RH selon l'échelle de Lawler & Boudreau (2012) a révélé que tous les départements RH rencontrés avaient un rôle dans la transformation digitale, qu'il soit du niveau de l'implémentation ou de *full partner*. Un niveau supplémentaire fut par ailleurs identifié, celui de pilote. L'analyse de l'intensité d'accompagnement a ensuite révélé que les départements RH analysés adoptaient une intensité d'accompagnement entre trois, pour le département à l'intensité la plus faible, et neuf, pour le département d'intensité la plus élevée. En associant ces deux dimensions, nous avons pu regrouper les départements analysés en trois groupes : ceux exerçant un rôle mineur dans la transformation digitale, ceux exerçant un rôle modéré et ceux exerçant un rôle majeur. Enfin, six variables ont été identifiées comme ayant une influence sur le rôle pris par le département RH : le positionnement du département RH, les convictions et les compétences digitales du DRH, le type d'activité de l'entreprise, l'ancienneté de l'entreprise, le type de transformation digitale et l'importance de la transformation digitale.

Bien que n'ayant pas une vocation normative, cette recherche pourrait répondre aux questionnements de certains professionnels concernant leur département RH. Tout d'abord, la grille d'analyse que nous avons construite afin de mesurer l'intensité de l'accompagnement RH pourrait indiquer aux professionnels quelles actions et sur quelles thématiques le département RH peut effectivement agir. Ensuite, cette recherche pourrait servir de point de référence aux industries de la Région wallonne, désireuses de savoir dans quelle mesure le rôle exercé par leur département RH diffère de celui des autres industries. Enfin, nos hypothèses d'interprétation pourraient guider les entreprises à réunir certaines conditions nécessaires à l'exercice d'un rôle en particulier.

VIII. Bibliographie

AGARWAL Ritu, GAO Guodong, DESROCHES Catherine & JHA Ashish K., 2010, « Research commentary—The digital transformation of healthcare: Current status and the road ahead », *Information Systems Research*, 21(4), pp. 796-809.

ALBESSART Caroline, CALAY Vincent, GUYOT Jean-Luc, MARFOUK Abdeslam & VERSCHUEREN Frédéric, 2017, *La digitalisation de l'économie wallonne: une lecture prospective et stratégique*. Rapport de recherche de l'IWEPS.

ANDRIOLE Stephen J., 2017, « Five myths about digital transformation », *MIT Sloan Management Review*, 58(3), pp. 20-22.

AUDRIN Bertrand & DAVOINE Eric, 2017, « La fonction RH face à la numérisation des organisations: le cas des outils de communication numérique », *Management Avenir*, 2 (92), pp. 15-39

AUTISSIER David, JOHNSON Kevin J., & MOUTOT Jean-Michel, 2014, « La conduite du changement pour et avec les technologies digitales », *Question(s) de Management*, 3 (7), pp. 79-89.

BARKER Chris, 2004, *The SAGE Dictionary of Cultural Studies*, SAGE, London.

BERKERY Elaine, MORLEY Michael J., TIERNAN Siobhan, PURTILL Helen & PARRY Emma, 2017, « On the uptake of flexible working arrangements and the association with human resource and organizational performance outcomes », *European Management Review*, 14(2), pp. 165-183.

BHARADWAJ Anandhi, EL SAWY Omar A., PAVLOU, Paul A. & VENKATRAMAN N., 2013, « Digital business strategy: toward a next generation of insights », *MIS quarterly*, pp. 471-482.

BLAIS Mireille & MARTINEAU Stéphane, 2006, « L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes », *Recherches qualitatives*, 26(2), pp. 1-18.

BROCKBANK Wayne, 1999, « If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage », *Human Resource Management*, 38, pp. 337-352.

CHANIAS Simon, 2017, « Mastering digital transformation: the path of a financial services provider towards a digital transformation strategy », *European Conference of Information Systems*, 25, pp. 16-31.

CIANNI Mary & STECKLER Steven, 2017, « Transforming organizations to a digital world », *People & Strategy*, 40(2), pp. 14-20.

COENEN-HUTHER Jacques, 2003, « Le type idéal comme instrument de la recherche sociologique », *Revue française de sociologie*, 44 (3), pp. 531-547.

COLBERT Amy, YEE Nick & GEORGE Gerard, 2016, « The digital workforce and the workplace of the future », *Academy of Management Journal*, 59 (3), pp. 731-739.

DE MENEZES Lilian. M. & KELLIHER Clare, 2011, « Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case », *International Journal of Management Reviews*, 13(4), pp. 452-474.

DEGRYSE Christophe , 2016, *Digitalisation of the economy and its impact on labour markets*, Working Paper 2016.02, European Trade Union Institute (ETUI).

DREMEL Christian, WULF Jochen, HERTERICH Matthias M., WAIZMANN Jean-Claude & BRENNER Walter, 2017, « How Audi AG established big data analytics in its digital transformation », *MIS Quarterly Executive*, 16 (2), pp. 81–100.

DU Wenyu D., PAN Shan. L. & HUANG Jinsong, 2016, « How a Latecomer Company Used IT to Redeploy Slack Resources », *MIS Quarterly Executive*, 15(3), pp. 195-213.

EL-KHOURY Dorothée, 2017, « Digital transformation and the world-class HR difference », *Strategic HR Review*, 16(2), pp. 86-88.

FREY Carl B. & OSBORNE Michael A., 2017, « The future of employment: how susceptible are jobs to computerization ? », *Technological forecasting and social change*, 114, pp. 254-280.

HANSEN Rina & SIA Siew K., 2015, « Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing: key lessons learned », *MIS Quarterly Executive*. 14 (2), pp. 51–66.

HESS Thomas, MATT Christian, BENLIAN Alexander & WIESBÖCK Florian, 2016, « Options for formulating a digital transformation strategy », *MIS Quarterly Executive*. 15 (2), pp. 123–139.

HOLLAND Peter & BARDOEL Anne, 2016, « The impact of technology on work in the twenty-first century: exploring the smart and dark side », *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), pp. 2579-2581.

JESUTHASAN Ravin, 2017, « HR's new role: rethinking and enabling digital engagement », *Strategic HR Review*, 16(2), pp. 60-65.

KANE, Gerald C., 2014, « The American Red Cross: Adding Digital Volunteers to Its Ranks », *MIT Sloan Management Review*, 55(4), pp. 1-6.

KELLIHER Clare & ANDERSON Deirdre, 2010, « Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work », *Human relations*, 63(1), pp. 83-106.

KLÖTZER Christoph & PFLAUM Alexander, 2017, « Toward the development of a maturity model for digitalization within the manufacturing industry's supply chain », *Hawaii International Conference on System Sciences*, 50, pp. 4210-4219.

KOHLER Dorothée & WEISZ Jean-Daniel, 2017, « Industrie 4.0, une révolution sociétale ? », *Allemagne d'aujourd'hui*, 4 (222), pp. 44-58.

LAWLER Edward E. & BOUDREAU John W., 2012, *Effective human resource management: A global analysis*. Stanford University Press, Stanford.

LAWLER Edward E. & MOHRMAN Susan A., 2000, « Beyond the visions: What makes HR effective ? », *Human Resource Planning*, 23(4), pp. 10-20.

LAWLER Edward E. & MOHRMAN Susan A., 2003, « HR as a strategic partner: what does it take to make it happen ? », *Human Resource Planning*, 26(3), pp. 15-29.

LEJEUNE Christophe, 2014, *Manuel d'analyse qualitative. Analyser sans compter ni classer*. De Boeck, Louvain-la-Neuve

LIU Yujia & GRUSKY David B., 2013, « The payoff to skill in the third industrial revolution », *American Journal of Sociology*, 118 (5), pp. 1330-1374.

LUCAS Henry C., AGARWAL Ritu, CLEMONS Eric K., EL SAWY Omar A. & WEBER Bruce, 2013, « Impactful research on transformational information technology: an opportunity to inform new audiences », *MIS Quarterly*, 37 (2), pp. 371–382.

MAJCHRZAK Ann, MARKUS Lynne M. & WAREHAM Jonathan, 2016, « Designing for digital transformation: Lessons for information systems research from the study of ICT and societal challenges », *MIS Quarterly*, 40(2), pp. 267-277.

MATT Christian, HESS Thomas & BENLIAN Alexander, 2015, « Digital transformation strategies », *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), pp. 339-343.

MOATTI Alexandre, 2016, « Le numérique rattrapé par le digital ? », *Le Débat*, Gallimard, 1 (188), pp. 68-72.

MOSCOSO Javier Nunez, 2013, « Et si l'on osait une épistémologie de la découverte ? La démarche abductive au service de l'analyse du travail enseignant », *Penser l'éducation*, pp. 57-80

NEGI Pinnacci & KAUR Jasneet, 2019, « The Digital Workplace: Implications for Human Resource Management », *International Journal of Management, Technology And Engineering*, 9 (2), pp. 1491-1500

PAGANI Margherita, 2013, « Digital business strategy and value creation: framing the dynamic cycle of control points », *MIS Quarterly*, 37 (2), pp. 617–632.

PARRY Emma & BATTISTA Valentina, 2019, « The impact of emerging technologies on work: a review of the evidence and implications for the human resource function », *Emerald Open Research*, 1, pp. 1-9.

PARVIAINEN Päivi., TIHINEN Maarit, KÄÄRIÄINEN Jukka & TEPPOLA Susanna, 2017, « Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice », *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), pp. 63-77.

PERETTI Jean-Marie, 2006, *Tous DRH. Les responsabilités Ressources Humaines des cadres et dirigeants-3^{ème} édition*, Editions d'Organisation, Paris.

PERETTI Jean-Marie, 2014, « Fonction RH 2020 : nouveau périmètre », in BARABEL Michel, MEIER Olivier & PERRET André, 2014, *À quoi ressemblera la fonction RH demain?*. Dunod, Paris, pp. 67-76.

PICHAULT François, 2014, « Les transformations de la fonction RH : Proposition d'un cadre d'analyse », in BARABEL Michel, MEIER Olivier & PERRET André, 2014, *À quoi ressemblera la fonction RH demain?*. Dunod, Paris, pp. 87-95.

SCHLACHTER Svenja, MCDOWALL Almuth, CROPLEY Mark & INCEOGLU Ilke, 2018, « Voluntary Work-related Technology Use during Non-work Time: A Narrative Synthesis of Empirical Research and Research Agenda », *International Journal of Management Reviews*, 20(4), pp. 825-846.

SCOUARNEC Aline & BESSEYRE Charles-Henri, 2018, « DRH : stratège sinon rien ? Vision prospective du rôle et des compétences du DRH stratège de demain », *AGRH*, pp. 1-16.

SEBASTIAN Ina, ROSS Jeanne, BEATH Cynthia, MOCKER Martin, MOLONEY Kate & FONSTAD Nils, 2017, « How big old companies navigate digital transformation », *MIS Quarterly Executive*, 16 (3), pp. 197-213.

SILVA François, 2014, « Réinventer la fonction RH pour faire entrer l'entreprise dans le numérique », in BARABEL Michel, MEIER Olivier & PERRET André, 2014, *À quoi ressemblera la fonction RH demain ?*. Dunod, Paris, pp. 145-154.

STAVROU Eleni T., PARRY Emma & ANDERSON Deirdre, 2015, « Nonstandard work arrangements and configurations of firm and societal systems », *The International Journal of Human Resource Management*, 26(19), pp. 2412-2433.

STOLTERMAN Eric & FORS Anna C., 2004, « Information Technology and the Good Life », in KAPLAN Bonnie, TRUAX Duane P., WASTELL David, WOOD-HARPER Trevor A. & DEGROSS Janice I. (2004). *Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice*. Springer, Boston, pp. 687-692.

STONE Dianna L. & DEADRICK Diana L., 2015, « Challenges and opportunities affecting the future of human resource management », *Human Resource Management Review*, 25(2), pp. 139-145.

STONE Dianna L., DEADRICK Diana L., LUKASZEWSKI Kimberly M. & JOHNSON Richard, 2015, « The influence of technology on the future of human resource management », *Human Resource Management Review*, 25(2), pp. 216-231.

STROHMEIER Stefan & PARRY Emma, 2014, « HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession », *Employee Relations*, 36 (4), pp. 1-6.

SVAHN Fredrik, MATHIASSEN Lars, LINDGREN Rikard, KANE Gerald C., 2017, « Mastering the digital innovation challenge », *MIT Sloan Management Review*. 58 (3), pp. 14–16.

THÉVENET Maurice, 2014, « Pour une GRH traditionnelle », in BARABEL Michel, MEIER Olivier & PERRET André, 2014, *À quoi ressemblera la fonction RH demain?*. Dunod, Paris, pp. 77-86.

TIHINEN Maarit, IIVARI Marika, AILISTO Heikki, KOMI Marjaana, KÄÄRIÄINEN Jukka & PELTOMAA Irina, 2016, « An exploratory method to clarify business potential in the context of industrial internet - a case study », in HAMIDEH Afsarmanesh, CAMARINHA-MATOS Luis M. & SOARES António L., 2016, *Collaboration in a Hyperconnected World*, Springer, Porto, pp. 469-478.

ULRICH Dave, 1996, *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press, Boston.

VAN CAMPENHOUDT Luc & QUIVY Raymond, 2011, *Manuel de recherche en sciences sociales-4e édition*. Dunod, Paris

VIAL Gregory, 2019, « Understanding digital transformation: A review and a research agenda », *The Journal of Strategic Information Systems*, in press.

VIGOUR Cécile, 2005, *La comparaison dans les sciences sociales : Pratiques et méthodes*, La Découverte, Paris.

WEGMAN Lauren A., HOFFMAN Brian J., CARTER Nathan T., TWENGE Jean M. & GUENOLE Nigel, 2018, « Placing job characteristics in context: Cross-temporal meta-analysis of changes in job characteristics since 1975 », *Journal of Management*, 44(1), pp. 352-386.

YEOW Adrian, SOH Christina & HANSEN Rina, 2018, « Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach », *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), pp. 43-58

YLI-HUUMO Jesse, KO Deokyoon, CHOI Sujin, PARK Sooyong & SMOLANDER Kari, 2016, « Where is current research on blockchain technology?—a systematic review », *PloS One*, 11(10), pp. 1-27

YOO Youngjin, BRYANT Antony & WIGAND Rolf T., 2010, « Designing Digital Communities that Transform Urban Life: Introduction to the Special Section on Digital Cities », *Communications of the Association for Information Systems*, 27 (33), pp. 637-640.

ZYSMAN John & KENNEY Martin, 2018, « The next phase in the digital revolution: Intelligent tools, platforms, growth, employment », *Communications of the ACM*, 61(2), pp. 54-63.

IX. Annexes

1. Annexe 1 : Intérêt pour l'Industrie 4.0



Belgique. 17/04/2004 – 17/04/2019. Recherche sur le Web.

Tableau créé avec l'outil Google Trends le 17 avril 2019

2. Annexe 2 : Tableau récapitulatif des fonctions des personnes rencontrées

Entreprise	Fonction de la personne interrogée 1 (RH)
	Fonction de la personne interrogée 2 (digital)
A	International HR Director Digital Strategy Manager & Digital Leader
B	Chief Human Resources Officer & CEO d'une nouvelle filiale Digital Team Lead & Head of Internal Audit accompagnée du Digital Transformation Consultant
C	Chief HR & Sustainability Officer Executive Vice President Digital Solutions
D	Directeur des Ressources Humaines IT applications & Business Solutions Manager
E	HR Director Digital Projects & Innovation Manager
F	HR Manager & Corporate HR Director SAP Project Manager accompagné du Head of IT Global Operations
G	Chief Human Resources & Communication Officer ICT Director
H	Chief Human Resources Officer ICT Director
I	Head of HR development Services Directeur des systèmes d'information

3. Annexe 3 : Guides d'entretien utilisés

GUIDE D'ENTRETIEN 1 : RESPONSABLE RH	
Qualification du répondant	<p>Pouvez-vous décrire brièvement votre parcours professionnel ?</p> <p>Pouvez-vous décrire votre rôle dans l'entreprise ?</p> <p>Quelle est votre position par rapport à la direction/au sein du comité de direction ?</p>
Stratégie RH	<p>Pouvez-vous décrire le département RH ? Sa structure ?</p> <p>Pouvez-vous décrire les grands projets RH sur lesquelles vous travaillez en ce moment ?</p> <p>Quels sont leurs objectifs ?</p> <p>Avec qui collaborez-vous dans le cadre de ces différents projets ?</p> <p>Pourquoi avoir lancé ces projets RH ? Quelles sont les impulsions qui les ont amenés ?</p> <p>Quels changements sont à venir en matière RH et pour l'entreprise ?</p> <p>Comment percevez-vous ces changements ?</p>
Transformation digitale	<p>Quelle est pour vous la définition du digital ?</p> <p>Connaissez-vous la stratégie de transformation digitale de l'entreprise ?</p> <p>Comment percevez-vous cette transformation ?</p> <p>Qu'implique-t-elle pour le département RH ?</p> <p>Quels nouveaux enjeux amène-t-elle ?</p> <p>Quels seraient, selon vous, les problèmes que la transformation digitale amènerait en RH ?</p> <p>Etes-vous impliqués dans la transformation digitale de l'entreprise ?</p> <p>Etes-vous confiants de la stratégie RH actuellement en place dans le support de la transformation digitale ?</p> <p>Pourquoi êtes-vous confiant/peu confiant par rapport à ce qu'il y a actuellement en place en RH ?</p>
Chantiers RH face à la transformation digitale	<p>Quels changements en terme de recrutement avez-vous mis/comptez-vous mettre en place pour soutenir la transformation digitale ?</p> <p>Quels changements en terme de formation avez-vous mis/comptez-vous mettre en place pour soutenir cette transformation ?</p> <p>Quels processus ont été mis/comptez-vous en place afin de permettre l'implémentation de cette transformation ?</p> <p>De nouveaux modes de travail ont-ils été mis en place afin de correspondre aux attentes de la transformation digitale ?</p>

<p>Comment sont gérées les informations du département RH ? De nouvelles données doivent-elles être récoltées pour soutenir la transformation digitale ?</p> <p>Quels autres changements seraient nécessaires au soutien de la transformation digitale ?</p> <p>Quelles nouvelles compétences les RH devraient-ils acquérir ?</p> <p>Pensez-vous que la transformation digitale nécessite un changement de mentalité de la part des employés ?</p> <p>Si oui, comment pensez-vous participer à ce changement de mentalité ?</p>

GUIDE D'ENTRETIEN 2 : RESPONSABLE DIGITAL	
Qualification du répondant	<p>Pouvez-vous décrire votre fonction ?</p> <p>Pouvez-vous décrire votre rôle dans la transformation digitale ?</p>
Qualification de la transformation digitale	<p>Pouvez-vous décrire la transformation digitale de l'entreprise ?</p> <p>Pourquoi avoir entrepris cette transformation ?</p> <p>Quels sont les objectifs visés par cette transformation ?</p> <p>Quelles technologies sont ou seront utilisées ?</p> <p>Quels changements apportent-elles ?</p> <p>Quelles nouvelles structures ou nouveaux postes ont été créés pour la soutenir ?</p> <p>Quels sont les grands projets/les grandes actions constituant cette transformation digitale ?</p> <p>Depuis combien de temps une stratégie de transformation digitale est-elle en place ?</p> <p>A quelle étape de cette transformation vous situeriez-vous ?</p> <p>Quels départements sont impliqués dans cette transformation ? Comment sont-ils impliqués ?</p>
Transformation digitale et RH	<p>Collaborez-vous avec le département RH ?</p> <p>Qu'attendez-vous des RH par rapport à cette transformation digitale ?</p> <p>Quelle implication des RH est attendue ? Quel rôle peuvent-ils jouer ?</p> <p>Quels devraient être les points d'attention des RH quant aux changements à venir ?</p> <p>Quels nouvelles personnes seraient nécessaires à la réalisation de la stratégie de transformation digitale ?</p> <p>Quelles sont vos attentes en termes de recrutement ?</p> <p>Quelles nouvelles compétences le département RH devrait-il participer à entretenir/acquérir ?</p>

Comment le département RH pourrait-il participer à l'implémentation de cette transformation?

Quels nouveaux processus le département RH pourrait-il mettre en place afin de soutenir la transformation ?

Quels nouveaux modes de travail seraient nécessaires ?

De quelles informations avez-vous besoin de la part du département RH afin de mener à bien la transformation digitale ?

Pensez-vous que transformation digitale nécessite un changement de mentalité de la part des employés ?

Si oui, pensez-vous que le département RH ait un rôle à jouer dans ce changement ?

4. Annexe 4 : Tableau récapitulatif des entreprises rencontrées

Entreprise	Activité	Province	Ancienneté	Effectif	Répartition géographique	Com ex	CA €
A	Fabrication de produits et de solutions d'isolation	Liège	41 ans	5 500	35 pays, monde	12 personnes, dont DRH et Directeur Marketing	1, 6 milliards
B	Production de chaux, de calcaire et de pierre dolomite	Brabant wallon	159 ans	4 000	15 pays, monde, principalement EU et USA	5 personnes, dont DRH	1, 15 milliards
C	Développement et fabrication de dispositifs médicaux et de solutions logicielles pour le traitement du cancer	Brabant wallon	33 ans	1 500	5 pays, monde, 51% de l'effectif en Belgique	5 personnes, dont DRH	287,4 millions
D	Conception et production d'équipements pour les moteurs aéronautiques et spatiaux	Liège	70 ans	1 500	Belgique (90% de l'effectif) et USA	11 personnes, dont DRH, DSI, et Directrice communication	787 millions
E	Production et commercialisation de boissons à base d'eau naturelle	Bruxelles et Liège	39 ans	1 200	4 pays, Europe, 50% de l'effectif en Belgique	8 personnes, dont DRH et <i>Digital Transformation Officer</i>	250,4 millions
F	Fourniture d'équipements et de solutions optimisées pour les industries d'extraction à haute abrasion	Liège	99 ans	3 200	22 pays, monde	4 personnes, dont DRH	550 millions
G	Conception et entretien des équipements pour l'énergie, la défense, la sidérurgie, l'environnement et l'industrie en général	Liège	202 ans	5 500	Monde, 61% de l'effectif en Belgique et en France	10 personnes, dont DRH et <i>Chief Technonoly Officer</i> (Comex étendu : 13 personnes, dont DSI)	933, 66 millions

H	Fabrication de produits au phosphate et au fluor	Liège	135 ans	1 115	Une centaine de pays, monde, 75% de l'effectif en Belgique	7 personnes, dont DRH Directeur IT et Directeur de la technologie	671,1 millions
I	Développement et fabrication de structures avancées pour le marché civil, militaire et spatial	Hainaut	99 ans	4 400	8 pays, monde, 45% de l'effectif aux USA	12 personnes, dont DRH et DSI	717,2 millions

5. Annexe 5 : Tableau récapitulatif des transformations digitales

ENTREPRISE	TRANSFORMATION DIGITALE	SPONSOR DIGITAL
A	Nouveaux <i>business model</i> Maquette 3D BIM E-commerce Réalité augmentée	Cellule digitale Responsable : <i>Chief Digital Officer</i> au niveau de AA <i>Digital Leader</i> (marketing) au niveau de A
B	<i>Roadmap</i> digital <i>Create for successes</i> : autonomisation des fours (IoT) ; maintenance prédictive ; plateforme de collaboration; application <i>mobile expense</i> <i>Create a digital culture</i> <i>Create new revenue services</i> : nouveaux <i>business</i> <i>model</i>	DRH Equipe digitale : responsable de l'audit interne et consultant externe
C	<i>Digital Factory</i> : application client ; maintenance prédictive Utilisation des données Automation	<i>Digital Factory (business)</i> IT (interne) Responsable : <i>Executive Vice</i> <i>President Digital Solutions</i>
D	Initiatives indépendantes Gestion des données de gestion, des données techniques et des données de production Mise en place d'un ERP	Pas de gouvernance, mais devrait être à l'IT En charge de la gestion des données et de l'ERP : <i>IT applications &</i> <i>Business Solutions Manager</i>
E	Plateforme client B2B et B2C E-commerce Nouveaux <i>business model</i> Outils digitaux pour les travailleurs	Département digital : <i>Chief Digital</i> <i>Officer</i> et <i>Digital Projects &</i> <i>Innovation Manager (business)</i> IT et RH (interne)
F	Robotisation/Automation ERP Impression 3D	Département « innovation » (robotisation et IoT) IT (ERP)
G	Chantier « Industrie 4.0 » (<i>business model</i>) Plateforme innovation Changement d'ERP Outils digitaux internes : remplacement du portail d'entreprise, digitalisation factures	Equipe développement (<i>business</i>) IT (interne) DRH (sponsor « Industrie 4.0 »)
H	<i>Factory 4.0</i> : utilisation des données de production Outils digitaux internes Informatique individuel Suivi de l'ERP E-commerce Réalité virtuelle	Directeur IT

I	Imprimante 3D (échec) Réalité augmentée (échec) Veille technologique Améliorations pour l'usine « <i>Digital Workplace</i> » : outils digitaux pour les travailleurs <i>Expense management system</i>	Equipe digitale (et équipe digitale étendue) Directeur des systèmes d'information (DSI)
----------	--	--

6. Annexe 6 : Liste des activités RH relatives à la transformation digitale

Thématiques	Catégories	Activités
Travail et travailleur	Formation	Former aux compétences <i>Soft</i>
Travail et travailleur	Formation	Formation opérationnelle (outils)
Travail et travailleur	Formation	Formation aux compétences métiers
Travail et travailleur	Formation	Tenir les présences aux formations
Travail et travailleur	Accompagnement	Accompagner des personnes (coaching, mentoring)
Travail et travailleur	Accompagnement	Accompagner le changement /programme de transformation
Travail et travailleur	Accompagnement	Identifier les gens en difficultés avec les managers et déterminer comment les aider
Travail et travailleur	Révision	Réallouer les ressources
Travail et travailleur	Révision	Identifier des <i>key user</i>
Travail et travailleur	Révision	Participer à la révision des métiers
Travail et travailleur	Révision	Débattre avec les syndicats
Travail et travailleur	Révision	Désigner des ambassadeurs
Travail et travailleur	Révision	Négocier des packages pour les gens travaillant sur l'ERP
Travail et travailleur	Révision	Identifier des compétences digitales clef
Travail et travailleur	Révision	Discuter de l'impact sociétal des projets
Environnement et manière de travailler	Communication	Créer l'envie de voir ce qui se passe ailleurs/organiser des rencontres avec des externes
Environnement et manière de travailler	Communication	Définir les profils des leaders
Environnement et manière de travailler	Communication	<i>Push</i> auprès des autres départements/directeurs
Environnement et manière de travailler	Communication	Recueillir l'avis du personnel/dialogue permanent
Environnement et manière de travailler	Communication	Aider le management à implémenter les changements
Environnement et manière de travailler	Communication	Organiser des ateliers participatifs autour du changement
Environnement et manière de travailler	Communication	Communiquer, promouvoir et expliquer les projets
Environnement et manière de travailler	Bien-être	Débattre avec le CPPT

Environnement et manière de travailler	Bien-être	Participer aux discussions sur la sécurité et le bien-être
Environnement et manière de travailler	Collaboration	Favoriser des environnements propices à la collaboration
Environnement et manière de travailler	Collaboration	nouveaux mode de travail/NWOW
Environnement et manière de travailler	Collaboration	Etre membre d'un <i>steering comittee</i> sur les NWOW
Environnement et manière de travailler	Règles	Réécrire les codes
Environnement et manière de travailler	Règles	Mettre en place un cadre légal pour le <i>homeworking</i>
Process RH	SIRH	Digitaliser le service RH
Process RH	SIRH	Montrer l'exemple
Process RH	SIRH	Réfléchir sur l'implémentation d'un SIRH
Process RH	E-learning	E-learning
Process RH	Data	Intelligence artificielle RH
Process RH	Data	Développer le <i>data analytics</i> /gestion données RH
Business	Business	Proposer au Comex un <i>digital roadmap</i>
Business	Business	Sponsor des projets digitaux
Business	Business	Rechercher de nouveaux <i>business model</i>
Externe	Externe	Participer à un groupe de travail sur le volet numérique de la province de Liège