



B. Business Impact
Rethinking Businesses

L'industrie : un prototype mieux préparé que d'autres à la sortie de crise ?

ESCP Impact Paper No. 2020-39-FR

Géraldine Galindo

ESCP Business School, Directrice Scientifique de la chaire Une Usine pour le Futur

Chaire Une Usine pour le Futur – en partenariat avec



ESCP Research Institute of Management (ERIM)



[L'industrie : un prototype mieux préparé que d'autres à la sortie de crise ?

Géraldine Galindo
ESCP Business School

Résumé

Ce papier permet de s'interroger sur le secteur de l'Industrie placé sous les feux des médias et des analyses, et quasiment devenu un baromètre de la crise. Nous nous demandons si ces entreprises ne sont pas mieux armées que d'autres pour sortir de la crise, en étant habituées à gérer des changements incessants et en ayant amorcé leurs transformations digitales. A partir de nos travaux de recherche conduits dans le cadre de la Chaire « Une Usine pour le Futur », nous soulignons que cette préparation à la sortie de crise requiert de mettre au premier plan l'Humain. Il apparaît que le secteur industriel avait justement déjà placé au centre de ses enjeux futurs quatre questions clefs sur les compétences attendues et les manières de les gérer demain, questions qui doivent, selon nous, garder une place centrale dans l'après-crise.

Mots clés : Industrie 4.0, Humain, GRH, Digitalisation

L'industrie : un prototype mieux préparé que d'autres à la sortie de crise ?

La crise du Coronavirus est gigantesque, ne laissant aucun secteur de l'Economie et de la Société à l'abri. Un secteur est particulièrement placé sous les feux des médias et des analyses, celui de l'Industrie. Ce secteur est quasiment devenu le baromètre de la crise. En effet, l'activité des usines a notamment servi de signal aux différentes étapes de cette crise.

Dès le mois de Janvier, l'arrêt de l'activité des usines de fabrication de composants électroniques à Wuhan paralysait des géants mondiaux comme Apple, Nintendo ou Hitachi¹. Dans le même temps, les constructeurs automobiles ont commencé à fermer leurs usines chinoises². La France découvrait ainsi sa dépendance à l'égard de producteurs de matières premières pour ses médicaments³. Chaque nouvelle annonce de fermeture, souvent inédite pour l'entreprise citée, est alors devenue un palier de plus de l'inexorable avancée de la pandémie, partout et pour tous. Elle signalait aussi la diversité des activités au sein de l'Industrie, certaines n'étant plus considérées comme indispensables face à l'urgence de la santé (automobile, aéronautique, maritime, ferroviaire...), tandis que d'autres poursuivaient leurs activités vitales, parfois de manière réduite afin de préserver la santé de leurs salariés (énergie, médicaments). Les décisions de chacune des Directions de fermer ou de réduire l'activité d'usines ont été souvent vécues comme des électrochocs, non seulement pour les salariés, mais aussi pour la Société habituée à l'activité en continue de ces fleurons de l'Economie.

Dans un deuxième temps, des entreprises industrielles ont démontré leurs capacités de réaction et d'adaptation. Nombre de ces sociétés ont su transférer leurs savoirs et savoir-faire pour se mettre au service de la santé. Une usine de parfums Givenchy (LVMH) s'est mis par exemple à produire en quelques jours du gel hydroalcoolique⁴ tandis que Michelin a développé et produit dès la fin avril des masque⁵, et tant d'autres ont transformé aussi leurs systèmes productifs, parfois bien loin de leurs activités initiales, pour équiper les soignants puis tous les citoyens. Cette Industrie est alors un des symboles de la nécessité, mais aussi de la mise en œuvre concrète de solutions face à la crise sanitaire.

Aujourd'hui, quand Renault, Arcelor Mittal ou ST Microelectronics reprennent leurs activités en France, elles signalent une baisse de température face à la crise, sans pour autant signifier la fin de la fièvre de panique. Ces entreprises industrielles montrent certes qu'il est possible de penser les gestes barrière, de repenser l'organisation du travail sur des chaînes de montage, de généraliser le télétravail pour certaines catégories de salariés. Si elles engagent dans leur sillon la reprise d'activité au sein de leurs sous-traitants, elles signalent aussi que cette reprise sera difficile pour tous, y compris pour des mastodontes industriels⁶.

¹ « Apple, Nintendo, Hitachi... Comment le coronavirus paralyse la fabrication de produits électroniques », L'Usine Digitale, 06 Février 2020.

² « Renault prolonge la fermeture de son unique usine chinoise à cause du coronavirus », L'Usine Nouvelle, 13 février.

³ « Pénurie en vue : le coronavirus menace la production mondiale d'antibiotiques », Atlantico, 19 février 2020.

⁴ « La mode se paie le luxe de la solidarité », Le Monde, 30 avril 2020.

⁵ « Comment Michelin va fabriquer des millions de masques », Les Echos, 14 avril 2020.

⁶ « Nous vivons une crise d'une ampleur inégalée dans l'aéronautique et on en apprend tous les jours » selon les mots de Philippe Petitcolin, le directeur général de Safran, lors de la conférence téléphonique de presse, 27/03/20.

Ainsi, l'Industrie, considérée comme un thermomètre de la crise, pourrait être, selon nous, mieux armée que d'autres secteurs pour sortir de la crise.

A travers nos travaux de recherche conduits dans le cadre de la Chaire « Une Usine pour le Futur » à l'ESCP BS⁷, nous pouvons identifier deux armes clefs pour le demain de notre Industrie :

- sa préparation, du fait de sa familiarité avec les crises et des processus de transformations digitales déjà initiés,
- et la place déjà donnée à l'Humain et les questions associées à ce rôle dans les réflexions conduites sur les systèmes productifs.

Une industrie préparée à l'après-crise

Une préparation continue aux situations difficiles

L'Industrie a quasiment toujours eu à gérer des situations imprévues et /ou difficiles. Preuve en est avec ses maîtres-mots que sont la délocalisation, la désindustrialisation, la déstructuration. Tous ces mots qui caractérisent son histoire, partagent le même suffixe latin « dé ». Ce suffixe résume à lui seul la perte, les situations de cessation d'activités et/ou de destructions de capacités productives qui ont jalonné l'histoire industrielle. Nombre d'entreprises ont été obligées de remettre en cause, parfois à de multiples reprises, leurs *business models*, à penser une nouvelle division du travail dans le Monde, à se séparer de pans non stratégiques de leurs activités et à constamment faire face à une concurrence accrue et à des aléas économiques, environnementaux et sociétaux. Beaucoup d'industriels connaissaient donc déjà la gestion d'arrêts d'usines, les ralentissements d'activité, les réorganisations ... Bien sûr, ils n'étaient certainement pas préparés à l'ampleur, à la durée et aux multiples incertitudes de cette crise. Mais ils ont des pratiques auxquelles se raccrocher, et des dispositifs déjà utilisés auxquels se référer. Ils ont ainsi un temps d'avance sur d'autres secteurs plus préservés.

Une préparation collective aux transformations digitales

L'histoire industrielle est marquée par quatre révolutions depuis la fin du XIXème et l'introduction de la mécanisation. Aujourd'hui, « L'Industrie 4.0. », qualifiée dès 2013 de 4ième révolution industrielle par le gouvernement allemand⁸ (Johansson et al., 2017) repose sur des organisations dans lesquelles de nombreux outils digitaux sont introduits, voire largement diffusés, allant de l'utilisation de robots, de l'Intelligence Artificielle, à la mise en œuvre du « *close door machining* », et ce, en passant par l'exploitation et le partage de données informatisées. La crise a justement mis en lumière l'impératif de déployer ces outils digitaux partout et pour tous, tout en maîtrisant les données associées. Les entreprises industrielles, en n'ayant pas d'autres choix que de digitaliser leurs systèmes de production, de penser la sécurité ou l'exploitation de leurs données, ont ainsi un temps d'avance sur d'autres secteurs. Ce temps d'avance est d'autant plus crucial aujourd'hui, qu'il était organisé collectivement. En effet, dans le cas de la France, beaucoup

⁷ <https://www.escpeurope.eu/fr/faculty-research/chairs-and-professorships/chaire-factory-for-future>

⁸ *Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0 – Final report of the Industrie 4.0 Working Group* (Kagerman, Wahlster, & Helbig, 2013).

d'industriels se sont associés pour penser ensemble⁹ ces processus digitaux, pour *benchmarker* leurs pratiques, et anticiper les effets de cette digitalisation. A travers ces regroupements, ils savaient que leurs organisations devraient être repensées à l'aune de cette incontournable digitalisation. Certes tous n'étaient pas engagés de la même manière dans ces transformations majeures. Mais tous savaient qu'ils devaient, pour rester compétitifs, les déployer plus largement. La crise les conduit certainement à accélérer certains processus. Elle les contraint aussi à penser la digitalisation de pans de leurs activités parfois relégués au second plan, par exemple la digitalisation des fonctions support aujourd'hui particulièrement concernées par la mise en place du télétravail.

Ainsi, les Industriels présentent des atouts certains pour gérer et sortir de cette crise. Leur préparation repose selon nous sur une ressource clef : l'Humain. Les partenaires de la Chaire « Une Usine pour le Futur », les groupes Safran et Michelin, s'étaient justement retrouvés autour de cette question de la place et des manières de gérer l'Humain dans la digitalisation des usines. Les réflexions menées à ce sujet sont riches d'enseignements pour envisager la sortie de crise.

L'humain au centre de la préparation de la sortie de crise

Les entreprises industrielles semblent ainsi d'autant plus préparées, qu'elles se sont déjà posées quatre questions clefs sur les ressources clefs et stratégiques pour la sortie de crise, leurs salariés.

Quelles compétences pour le futur ?

Les transformations digitales initiées dans l'Industrie apparaissaient indissociables de questionnements sur les modes et lieux de de travail, sur les formes organisationnelles à mettre en place et sur les compétences requises pour accompagner ces transformations. Les effets quantitatifs de ces changements en termes de réductions d'emplois ou au contraire sur les créations de nouveaux (selon le rapport suédois dédié, e.g. Johansson et al., 2017) ont été particulièrement étudiés ces dernières années. Mais au-delà, le secteur industriel avait aussi pris conscience du fait que tous ces changements ne pourraient se faire sans des réflexions et actions sur les aspects qualitatifs de ces transformations, à savoir les compétences attendues pour ces travailleurs de l'usine du futur. Des mouvements contradictoires étaient ainsi identifiés, de montée en compétences (*upskilling*) d'opérateurs qualifiés de 4.0., c'est-à-dire augmentés, collaboratifs ou analytiques (Romero et al., 2016), ou à l'inverse, de perte de compétences (*deskilling*), avec des tâches plus fragmentées et moins sollicitantes en savoirs (Abrahamsson & Johansson, 2006). Et les réponses à ces questions ne peuvent qu'être plurielles. Nous approfondissons ainsi, dans le cadre de recherches menées dans la Chaire, le fait que les fameuses « *soft skills* », très à la mode actuellement, ne pourront pas être les seules compétences attendues demain. L'enjeu est aussi de réfléchir aux compétences techniques indispensables demain, par exemple celles de gestion, d'analyse et de sécurité des données, mais aussi d'autres parfois manuelles, et les dispositifs permettant d'acquérir et de transmettre ces compétences rares sur le marché du travail. Les entreprises industrielles sont donc déjà familières de ces questionnements autour des compétences attendues dans le futur. Et comme nous l'étudions, le défi réside plus dans la cohabitation

⁹ De nombreux groupements industriels se sont organisés autour de ces questions, outre les Chaires comme celles de l'ESCP. Citons par exemple en France l'Alliance Industrie du Futur : <http://www.industrie-dufutur.org>.

des compétences que dans la substitution des compétences. L'ambidextrie des opérateurs ou de certaines fonctions, c'est-à-dire la capacité d'être à la fois dans l'exploitation des savoirs et savoir-faire existants tout en allant vers des innovations, est donc clef pour demain. En ce sens, les réflexions déjà menées sur la valeur ajoutée de l'homme face à la machine et sur les compétences attendues, devront être poursuivies dans ce contexte de crise, et devenir clefs pour d'autres secteurs.

Comment gérer ces compétences dans le futur ?

L'« Industrie 4.0. » renvoie à des nouvelles techniques et méthodes, mais aussi à des nouveaux modes de management et de comportements humains (Sousa et Rocha, 2019). Elle pose donc des questions sur la manière de gérer les ressources humaines dans ce changement. Il ne s'agit pas de se demander « simplement » de qui ou de quelles compétences stratégiques aura-t-on besoin demain, mais aussi de savoir comment identifier ces ressources humaines, les attirer, les amener à se développer en interne, les valoriser, et potentiellement aussi comment les aider à rester employables pour aller travailler ailleurs. Dès lors, les rôles de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) apparaissent encore plus stratégiques. Avec les partenaires de la Chaire, nous avons initié ces réflexions, aujourd'hui cruciales pour gérer la crise. Les plans de chômage partiel mis en place dans nombre d'entreprises, pas seulement industrielles, ne relèvent en effet pas seulement d'une gestion quantitative des effectifs. Ils supposent d'avoir mené des réflexions préalables sur les parcours professionnels proposés aux salariés, en interne et en externe. Et celles qui, comme dans l'Industrie, avaient déjà vu l'importance de cette GRH, ont déjà franchi un premier palier de réponses.

Quels ajustements prévoir ?

Dans un projet de recherche conduit au sein de la Chaire (Galindo, Garbe & Vignal, 2019), nous avons montré que les changements digitaux initiés dans les usines conduisaient à retrouver des décalages classiquement identifiés dans la littérature entre les politiques initiées, les pratiques mises en place et le ressenti à l'égard de ces pratiques. Contrairement au « mythe des *fits* de la GRH » (Lengnick-Hall et al., 2009), il est quasi impossible d'avoir un alignement parfait entre la stratégie et la GRH, et même entre les pratiques de GRH entre elles (Wright et Nishii, 2013). Les transformations digitales initiées dans les usines étaient ainsi, dans notre recherche, associées à des décalages causés par exemple par des modes d'organisation trop centralisés et ancrés sur le court terme, un manque de ressources humaines et informatiques, ou par la diversité des profils des salariés. Ces « *gaps* » entre les intentions et les réalisations conduisent dès lors à une certaine prudence quant aux actions initiées, et à une progressivité dans la mise en place et l'utilisation effective de ces outils. La gestion de l'après-crise s'inscrit dans cette question des effets attendus des politiques initiées. Toute décision est, et sera associée, à une chaîne de prises de décisions, de traductions, d'appropriations par différents acteurs, et donc à une succession potentielle de décalages entre le projet initial et ses effets auprès des acteurs concernés. Prévoir cette question dès le départ évitera à ces industriels de tomber dans des travers déjà connus.

Quels rôles pour la fonction RH ?

Si les Directions des entreprises sont mises en avant lors des annonces de fermetures, réouvertures et chômage partiel, les actions sont relayées et reposent en interne grandement sur la fonction RH. Occupant ainsi plus que jamais un rôle de *Business Partner* tant attendu, ce sont les acteurs de cette fonction qui ont dû mettre en place des dispositifs de télétravail, gérer la maladie de certains salariés, les rapatriements d'autres, les mises en chômage partiel. L'« Industrie 4.0. » questionnait déjà leurs rôles et la prospective de la fonction, sujet que nous sommes en train d'étudier dans la Chaire. La gestion de l'après-crise rend cette question encore plus cruciale.

Ces quatre questions doivent, selon nous, garder une place centrale dans la gestion de la sortie de crise. Sans pour autant avoir des réponses définitives à ces interrogations, il apparaît que le secteur industriel les avait déjà placées au centre de leurs enjeux futurs.

Conclusion

Plus généralement, la crise met donc au premier plan l'Humain, et tous les questionnements liés à sa place aujourd'hui et demain dans les organisations. Quelles que soient les situations, il apparaît que les travailleurs sont au cœur des défis, à la fois pour préserver leur santé et leur activité, plus qu'intimement liés par exemple dans des pays comme l'Inde et à des degrés moindres dans tous les autres pays. Il apparaît aussi que l'Humain sera à l'origine des évolutions nécessaires à la sortie de cette crise mondiale. Et avec leurs transformations digitales en cours, les entreprises industrielles s'étaient, du moins pour certaines, déjà posées ces questions et avaient esquissé des premières voies de réponses qui leur donneront un atout indéniable pour l'avenir.

Nos recherches montrent donc que certains industriels bénéficient aujourd'hui des politiques et pratiques initiées depuis plusieurs années. Néanmoins, force est aussi de constater que tous les industriels n'avaient pas engagé ces réflexions, souvent par manque de moyens, que ce soit en France, en Europe et bien plus encore dans certaines régions du monde. La situation est même « apocalyptique » pour certains¹⁰. Si la généralisation de la situation de grands groupes industriels français est difficile, leurs cas montrent cependant que l'Industrie occupe plus que jamais une place symbolique en cette période de crise. Elle permet de prendre le pouls de la gravité la situation, des nécessités de revoir dans l'urgence les modes de production, et des capacités de chacun à faire face à ces paramètres inédits. Elle replace surtout les débats autour de questionnements humains qui ont pu faire défaut ces dernières années, écrasés par des enjeux financiers et technologiques. Souhaitons que cette urgence humaine ne soit pas fugace, et qu'elle devienne – enfin - permanente.

Références

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

¹⁰ « Au Bangladesh, l'"apocalypse" de l'industrie du textile », Bourse Direct, 17/04/20.

Galindo G., Garbe E. Vignal J. (2019), « Des idéaux à la réalité de l'accompagnement de la GRH dans la digitalisation : le cas d'une entreprise industrielle », @GRH, n° 30, 11-46.

Johansson, J., Abrahamsson, L., Bergvall-Kåreborn, B., Fältholm, Y., Grane, C., & Wykowska, A. (2017). Work and Organization in a Digital Industrial Context. *Management Revue*, 28(3), 281-297.

Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A., Andrade, L.S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 31(3), 503-545.

Romero, D., Stahre, J., Wuest, T., Noran, O., Bernus, P., Fast-Berglund, A., & Gorecky, D. (2016). Towards an Operator 4.0 Typology: A Human-Centric Perspective on the Fourth Industrial Revolution Technologies. Conference: International Conference on Computers & Industrial Engineering (CIE46), 1-11.

Sousa, M-J., & Rocha, A. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, (91), 327-334.

Wright, P., & Nishii, L. (2013). Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis. In : Paauwe, J., Guest, D., & Wright, P. (eds), *HRM and Performance: Achievements and Challenges*, Chichester: Wiley.