



**HAL**  
open science

## L'innov'action et le management organisationnel : quelles mutations et quels enjeux face à la pandémie?

Abdelkader Djeflat, Assya Khiat

### ► To cite this version:

Abdelkader Djeflat, Assya Khiat. L'innov'action et le management organisationnel : quelles mutations et quels enjeux face à la pandémie?. *Ad machina*, 2021, 4, pp.135-154. 10.1522/radm.no4.1243 . hal-03164330

**HAL Id: hal-03164330**

**<https://hal.science/hal-03164330v1>**

Submitted on 9 Mar 2021

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

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

**Titre : L'innov'action et le management organisationnel : quelles mutations et quels enjeux face à la pandémie?**

Rubrique : Perspective théorique

**Auteur(s)**

1 : Abdelkader Djeflat  
2 : Assya Khat

Citation : Djeflat, A. et Khat, A. (2020). L'innov'action et le management organisationnel : quelles mutations et quels enjeux face à la pandémie? *Ad Machina*, 4(1). doi: 10.1522/radm.no4.1243

---

**Affiliation des auteurs**

1 : Université : Université de Lille

Courriel : [adjeflat@gmail.com](mailto:adjeflat@gmail.com)

2 : Université : Université d'Oran 2

Courriel : [assya.khat@gmail.com](mailto:assya.khat@gmail.com)

---

**Remerciements**

---

**Déclaration des conflits d'intérêts**

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer  
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

### Résumé (250 mots)

Les réflexions sur les ressources humaines (RH) ont de tout temps fait l'objet d'intérêt et n'ont de cesse d'être réinventées. Les innovations en management des RH se sont succédé et se sont diversifiées à maintes occasions. Cela a nécessité, chaque fois, de nouveaux concepts, outils et méthodes et de nouveaux rôles pour la GRH (gestion des ressources humaines). Le concept de l'innovation a lui-même subi des mutations à la fois du fait des travaux et courants que de la pratique nécessitant que les innov'acteurs changent de statuts, de rôles et de motivation et imposent des innovations organisationnelles dans les modes de management de la GRH. La transformation numérique de l'ensemble de l'organisation et la quatrième révolution vont également assigner d'autres rôles et fonctions aux innov'acteurs. C'est dans ce contexte que la pandémie de la COVID-19 fait irruption, imposant d'autres modes de gestion des RH qu'il s'agit d'inventer, d'oser et d'imaginer. Les innov'acteurs doivent de nouveau développer de nouvelles postures. Ce travail a pour objectif d'analyser ces bouleversements. Ce n'est pas une perspective essentiellement théorique. Le souci de coller à la réalité sur un sujet relativement nouveau ne permet pas d'avoir un propos essentiellement théorique. Les illustrations tirées de la réalité et le choix du télétravail comme exemple en font un travail de recherche exploratoire. L'analyse aboutit à deux résultats majeurs. Premièrement, nous assistons à une extension sans précédent des postures des innov'acteurs due à la pandémie nécessitant de nouveaux modes de GRH innovants; au moins quatre postures ont été identifiées. Deuxièmement, avec la pandémie, le télétravail, qui devient une nécessité exigée par la situation, définit un nouveau paysage des formes d'innov'actions avec des niveaux de perturbation de la fonction GRH variant d'intensité selon le type de posture que les innov'acteurs adoptent. Les innovations organisationnelles de la GRH devront comprendre cette combinaison des différentes postures élargissant ainsi le champ de la GRH d'une manière exceptionnelle et inédite et ce, dans un temps record.

### Abstract

*Reflections on human resources (HR) have always been the subject of interest and are constantly being reinvented. There have been successive innovations in HR management and they have diversified numerous times. Each time the innovations required new concepts, tools and methods and new roles for HRM (human resources management). The concept of innovation itself has undergone changes due both to the work and currents and to the practice. The transformations require innovation actors to change status, roles and motivation and to impose organizational innovations in the HRM management methods. The digital transformation of the overall organization and the fourth revolution will also assign other roles and functions to innovation actors. The COVID-19 pandemic emerges in this context, imposing other HR management methods that must be invented, dared and imagined. Innovation actors must once again develop new views. This work aims to analyse these disturbances. It is not mainly a theoretical view. The concern to stick to reality on a relatively new subject does not allow us to have an essentially theoretical subject. The illustrations taken from real situations and choosing teleworking as an example, make it exploratory research work. The analysis leads to two major results. Firstly, we are witnessing an unprecedented extension of the views of innovation actors due to the pandemic that requires new innovative HRM methods. At least four views have been identified. Secondly, with the pandemic, teleworking, which becomes a necessity required by the situation, defines a new landscape of forms of innovation action with levels of HRM function disturbance varying in intensity according to the type of view that innovation actors adopt. Organizational innovations in HRM will have to include this combination of different views, thereby expanding the field of HRM in an exceptional and unprecedented way, and this must be done in record time.*

### Mots clés

Innov'acteurs, GRH, innovation organisationnelle, COVID-19, télétravail

### Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

# L'innov'action et le management organisationnel : quelles mutations et quels enjeux face à la pandémie?

Abdelkader Djeflat  
Assya Khiat

## Introduction

Les réflexions sur les ressources humaines (RH) ont de tout temps fait l'objet d'un intérêt particulier. Le travail et son rapport avec le capital ont constamment été interrogés (Taylor, Ford, Drucker, etc.). D'appendice de la machine à l'analyse stratégique des RH, de l'approche de l'offre de Jean-Baptiste Say à celle de la demande ancrée dans l'analyse du *mix marketing*, les ressources humaines n'ont de cesse d'être réinventées. Le management des entreprises a évolué pour intégrer le marketing des ressources humaines, une stratégie proactive entraînant une différenciation à long terme de l'entreprise. Cela lui permet d'avoir un flux continu de bons candidats avec toutes les implications positives sur les coûts, les relations entre les employés et le climat de confiance. Les mutations du management des RH sont multiples. Les concepts, les outils et les méthodes se sont développés, précisés et affinés. Les modes de management permettent, de plus en plus, de développer l'engagement, l'implication, la motivation, l'autonomie et la responsabilité de tout un chacun. Ils incluent, entre autres, le management flexible, l'entreprise libérée et le management agile, dotant ainsi la fonction RH de plus de pouvoir dans le management partagé des objectifs de l'entreprise.

La révolution numérique a accéléré ces mutations. Les innovations en management des RH ont eu alors comme support l'économie numérique pour se développer en RH 2.0, en vue de rendre optimales les pratiques de dotation et de développement en RH. La transformation digitale touche en fait l'ensemble de l'organisation pour laquelle l'innovation RH peut être le principal moteur. Elle bouleverse la manière dont sont créées la valeur, les interactions sociales, la conduite des affaires (Riemer, 2013). L'intelligence artificielle, le big data, la ludification, la réalité virtuelle et autres éléments vont également transformer le management organisationnel. Nous assistons à une complexité croissante.

La singularité et la complexité de la conjoncture donnent raison au penseur transdisciplinaire et indiscipliné qu'est Edgar Morin (Truong, 2020) lequel nous exhorte à aller à l'essentiel et inscrire la spécificité de la pensée dans son écrin historique, contextuel et singulier (Duport, Khiat et Valax, à paraître en 2021). Cela a permis l'émergence des acteurs centraux de ces mutations, les innov'acteurs. L'innovation managériale et organisationnelle les a largement impliqués et ce, d'une manière progressive pour faciliter la conception et la mise en œuvre d'innovations proposées par l'entreprise. L'innovation est devenue ainsi participative et collaborative permettant aux innov'acteurs d'exprimer leurs idées sans recours aux incitations financières, confortant ainsi leur quête de sens (Yuan et Woodman, 2010). D'autres formes d'innovation vont bousculer à la fois le rôle des innov'acteurs et celui de la GRH (gestion des ressources humaines). On peut citer parmi celles-ci, les innovations hybrides, l'innovation ouverte ou *open source*, et l'innovation disruptive que beaucoup assimilent à de l'innovation frugale (Christensen, 1997, 2006). Les innov'acteurs sont ainsi appelés à changer de statuts, de niveaux de motivation et la GR nécessitera en permanence des innovations dans le management organisationnel pour accompagner ces mutations.

C'est dans ce contexte que la pandémie de la COVID-19 fait irruption, exigeant d'autres modes de gestion des RH qu'il s'agit d'inventer, d'oser et d'imaginer. Ainsi, et à titre d'illustrations, les chaînes de production automobiles revoient le positionnement du personnel en poste, le commerce électronique se trouve multiplié



du fait du confinement et les prestations de services se sont métamorphosées. Ce climat singulier invite à la créativité organisationnelle technique et humaine avec souvent des changements de paradigmes que les positionnements méthodologiques et épistémologiques des réflexions en RH imposent (Yin, 1989; Vacheux, 1996; Igalens et Roussels, 1996). Les contraintes organisationnelles imposées permettent à ce qui était timide dans la gestion au quotidien, c'est-à-dire le télétravail, de connaître une extension fulgurante imposant aux innov'acteurs d'adopter de nouvelles postures. Ce sont toutes ces mutations aussi rapides qu'inattendues qui nous amènent à poser plusieurs questions : quelles sont les différentes formes d'innov'action en RH qui ont émergé et quelles nouvelles réflexions imposent-elles? Quelles sont les conséquences sur les nouvelles formes organisationnelles de la GRH? Comment les DRH (direction des ressources humaines) dans un contexte de crise vont-elles accompagner le changement dans les organisations face à l'épreuve de la COVID-19 (Walrave, 2017; Taskin, 2006; Tremblay, 2001, entre autres)? En d'autres termes, quel changement de paradigme devons-nous expliciter?

C'est par conséquent une occasion unique d'ouverture vers d'autres réflexions et interrogations aussi bien théoriques qu'empiriques et un nouveau terrain d'étude que notre contribution tentera d'explorer pour élargir les champs du management organisationnel de l'innov'action. Prenant le télétravail comme illustration, nous essayerons d'esquisser des réponses dans un contexte en pleine mutation, celui de la pandémie, et dont on ignore tout des lendemains. Une première section examine la question de la GRH et les innovations organisationnelles. Une seconde section aborde la question des innovations et les implications aussi bien sur le rôle des innov'acteurs que sur celui de l'organisation. Une troisième section traite plus spécifiquement des mutations que la COVID-19 a apportées sur les innov'acteurs et la GRH. Enfin, la dernière section illustre, à l'aide de l'exemple du télétravail, comment les innov'acteurs ont vu leur rôle et le niveau de participation à l'acte d'innovation perturbés par la pandémie et quelles questions cela pose pour la GRH.

## 1. Les mutations de la GRH et les changements organisationnels

Le management des RH connaît, de l'avis de tous les spécialistes, un virage important ces dernières années, orienté vers la gestion des talents, vers l'analyse prospective des emplois, vers la gestion électronique des RH, et vers le *lean management* et le *kaizen*. Ce sont toutes des innovations RH ancrées dans des pratiques quotidiennes, durables et éprouvées. En parallèle avec l'évolution des concepts, les outils et les méthodes se sont développés, précisés et affinés. Ces mutations suscitent l'intérêt de plusieurs milieux de recherche, par exemple, l'IAS (Institut de l'audit social) ou l'AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines). Souvent, ils allient les regards croisés des académiciens et des praticiens pour décrypter les mutations dans des domaines aussi variés que la santé au travail, le climat social, le dialogue social, le bien-être et le bonheur au travail. Ce sont autant de thématiques abordées pour mettre fin à la démotivation, au *burn-out* et à la démission. Les champs de la flexibilité, de l'organisation du travail et des modes de management feront également l'objet de recherches théoriques et empiriques.

Ces mutations se traduisent également par une évolution sémantique dans le champ des concepts, outils, et méthodes. La définition qui illustre au mieux cette évolution sémantique est celle de Taskin (2006, p. 6) quant à la définition des NWOW (New world of work). Il s'agit d'un « mix organisationnel ».

Cette définition reprise du travail d'Ajzen, Donis et Taskin (2015) traduit ce que la GRH a subi comme mutations au fil des changements organisationnels. Trois champs vont être au cœur de ces mutations : les pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, l'organisation du travail, et le style de management. La typologie suivante (Tableau 1) résume l'évolution des pratiques associées aux contenus constitutifs des NWOW : flexibilité spatio-temporelle, modes d'organisation du travail et politiques de management sous des motifs multiples (économiques, sociaux, organisationnels, environnementaux, etc.).

**Tableau 1**  
**Une opérationnalisation de la typologie des NFOT (Nouvelles formes d'organisation du travail) selon leurs trois contenus constitutifs**  
*Source : Ajzen, Donis et Taskin, 2015, p. 132*

Pratiques associées aux contenus constitutifs des NFOT		
Pratiques de flexibilité spatio-temporelle associées au NFOT	Modes d'organisation du travail associés au NFOT	Politiques de managements associées aux NFOT
Le travail à domicile	Les équipes autonomes et semi autonomes	Knowledge Management
Les bureaux partagés	Les équipes virtuelles	Management par objectifs
Le flex desk/clean desk	Les open spaces	Management par projet
Le co-working	Les organisations en réseau	Autonomie collaborative
Les télécentres ou les bureaux satellites		Management participatif
Le télétravail à domicile (permanent, alterné ou occasionnel)		Total Quality Management
Le télétravail mobile		Lean production

## 2. Innovation, innov'acteurs et GRH : les mutations

### 2.1 Innovation et innov'acteurs

La vision évolutionniste met l'individu au centre du processus d'innovation à travers le processus d'apprentissage interactif et l'organisation (Nelson et Winter, Freeman, Lundvall). L'innovation est définie comme « un processus distribué impliquant des flux de connaissances ciblés à travers les frontières organisationnelles pour des raisons monétaires ou non monétaires » (Chesbrough et Bogers, 2014, p.1). Plus proche de notre problématique, une innovation d'organisation peut être définie comme « [u]n nouveau mode de fonctionnement de l'entreprise (y compris la gestion des connaissances), une nouvelle méthode d'organisation du travail ou de ses relations externes qui n'était pas utilisée précédemment dans l'entreprise. Elle doit résulter des décisions stratégiques prises par la direction » (EUROSTAT, 2012). Les mutations ont contribué à plusieurs formes d'innovation.

—*L'innovation participative* a pris de plus en plus d'ampleur ces dernières années dans la littérature, bien que cette pratique date des années 1970. À titre d'illustration, le concept « innovation par les travailleurs » ou « innovation participative » qui a été introduit dès 1979 dans la sidérurgie algérienne (Djefflat, 2016) a été reconnu beaucoup plus tard dans la littérature (Yuan et Woodman, 2010) à travers le paradigme de « l'innovation collaborative ». Les résultats ont montré que les travailleurs faisaient facilement équipe lorsqu'ils se butaient à des difficultés sur leur lieu de travail et réussissaient à résoudre le problème collectivement sans nécessairement impliquer la direction (Djefflat, 2016). L'innovation participative tire



son origine du développement des cercles de qualité dans les grands groupes au fil des années 1970. Elle s'est imposée comme accélérateur des démarches de qualité totale au cours des années 1990 dans des entreprises comme Michelin, Renault, la Banque postale, etc. (Bonnafous et al., 2010). L'idée de base est que l'innovation n'est pas l'apanage d'un seul groupe restreint, généralement du personnel de R et D, dédié ou bien des responsables de la stratégie au niveau du top management, mais inclut toutes les catégories d'employés (Kesting et ParmUlhoi, 2010). Elle repose sur l'hypothèse que les employés ont des capacités d'innovation cachées (Ford, 2001; Cohen et al., 1972), et que ce potentiel peut être mis en évidence, reconnu et exploité au bénéfice de l'entreprise et de ses salariés.

Pour cela, elle nécessite un climat de confiance qui permet aux opérateurs d'exprimer leurs idées sans recourir aux incitations financières confortant leur quête de sens. Bannafous-Boucher et al., (2010) montrent que l'innovation participative peut donner lieu à une innovation hybride composée d'innovations de rupture et d'innovations incrémentales qui émergent côte à côte. Cela peut également être une combinaison d'innovations incrémentales proposées et développées de manière continue par l'ensemble des salariés de l'entreprise. Dans les deux cas de figure, l'entreprise en tire un avantage concurrentiel.

—*L'innovation ouverte*. Avec le temps, les acteurs de l'innovation vont se multiplier et se diversifier. On a ainsi évolué vers une innovation ouverte (*open source*) impliquant des personnels intra-muros et des innov'acteurs hors organisation (Chesbrough, 2003). L'innovation des utilisateurs ou des usagers, qu'on peut considérer comme des innov'acteurs extérieurs, peut ainsi jouer un grand rôle (Von Hippel, 2016), en particulier lorsque les utilisateurs eux-mêmes peuvent à la fois proposer et bénéficier de la solution (Chesbrough, 2020). Par extension, les parties externes peuvent être des partenaires hétérogènes, avec lesquels l'entreprise travaille à travers la constitution de réseaux d'innovation (Neyens et al., 2010; Tomlinson, 2010). Plus elle réussit à créer de tels réseaux, plus elle augmente sa capacité à développer des projets d'innovation (Chesbrough, 2006). Il est à noter, cependant, que contrairement aux innovations incrémentales, les innovations radicales ne sont pas dictées par l'utilisateur mais plutôt axées sur les employés, essentiellement des innov'acteurs internes. Les exemples abondent incluant le développement du laser, le walkman de Sony, le *World Wide Web*, etc., qui ont radicalement changé les règles de concurrence mondiale existantes (Kesting et ParmUlhoi, 2010).

—*L'innovation perturbatrice ou disruptive*. Dans le même sens, les innovations ont crûe dynamisme pour devenir des innovations disruptives perçues comme innovations de rupture (Christensen, 1997, 2006). Cependant, contrairement à ce que beaucoup pensent, les innovations disruptives ne sont pas forcément des technologies révolutionnaires et de pointe. Ce sont plutôt des innovations qui rendent les produits et services plus accessibles et plus abordables, parfois plus simples, les mettant à disposition d'une population aux revenus plus modestes. Ces produits et services vont, par la suite, monter sans cesse vers le haut de gamme, pour finalement déplacer les concurrents établis (Christensen, 2006). Des exemples incluent des technologies comme la téléphonie sans fil ou la téléphonie *Voice over Internet Protocol* [VoIP] ou des services comme les compagnies aériennes à bas prix.

## 2.2 Innov'acteurs et innovation organisationnelle dans la GRH

Le management des RH n'est pas resté insensible à l'évolution du concept de l'innovation et à l'impact significatif à la fois sur les organisations et sur les innov'acteurs eux-mêmes. Sortie du carcan produit/processus et de celui de la recherche et développement (R et D) conventionnelle, l'innovation managériale et organisationnelle a largement impliqué progressivement des personnels pour faciliter l'émission, la mise en œuvre d'innovations proposées par les acteurs de l'entreprise eux-mêmes (Durieux, 2000, Viala, 2013). Nous verrons en premier lieu, dans cette section, les fondements de l'innovation organisationnelle et en deuxième lieu, quelles sont les implications sur la GRH.

### 2.2.1 L'innovation organisationnelle

Un parcours rapide de la littérature montre qu'une partie importante de la recherche produite dans ce sens a pour but de comprendre comment l'entreprise peut induire un comportement innovateur chez des employés afin de faire face à de nouveaux défis, en d'autres termes comment elle peut en faire de véritables innov'acteurs. Ces défis peuvent inclure le changement rapide des processus économiques, l'ouverture de nouveaux marchés dans le cadre de l'internationalisation, l'introduction d'une technologie radicale (*cutting edge*), bref tous les chocs externes qui peuvent perturber son fonctionnement (Odoardi, 2016).

Pour faire face à ces situations, l'entreprise est appelée à innover en permanence dans tous les domaines et en particulier dans l'organisation. Cette démarche s'inscrit, d'une manière générale, dans un cycle de quatre étapes : reconnaissance, initiation, mise en œuvre et stabilisation (West and Farr, 1990). Durant ce processus, les innov'acteurs, eux-mêmes, changent de statut, de configuration et de motivation, nécessitant en permanence des innovations dans le management organisationnel de la GRH. L'expression introduite dans certains travaux du comportement innovateur dans le travail ou *Innovation workbehavior* trouve ainsi toute sa place.


L'innovation organisationnelle peut être définie comme « *l'introduction intentionnelle et l'application au sein d'une organisation des idées, des processus, des produits ou des procédures, qui sont nouveaux à l'unité d'adoption, visant à bénéficier de manière significative l'organisation ou de la société* » (West and Farr, 1990, p.12). L'enjeu n'est toutefois pas uniquement d'avoir des idées innovantes, mais de persuader ses collègues de soutenir ces nouvelles idées et de mettre en œuvre les approches partagées.

À titre d'illustration, la méthode Six Sigma qui consiste à définir, mesurer, analyser, innover et contrôler (DMAIC) est une méthodologie statistique d'amélioration continue des processus, inventée par Motorola en 1987, et développée à partir de 1990 par IBM, General Electric, Coca Cola, etc. Elle invite à mettre en œuvre de nouvelles approches codifiées dans des référentiels toujours en amélioration. Il s'agit de réduire les défauts des processus de fabrication et de services, et d'accroître leur réactivité et leur capacité. Les innov'acteurs peuvent apparaître à tous les maillons. Il appartient à la DRH de réussir le recrutement, au gestionnaire de libérer les réactivités et l'autonomie, à la direction de porter le DMAIC, en somme, des innovations organisationnelles en cascades (Favre-Bonté et al., 2015).

En plus, la participation dans la prise de décision managériale (PDM) est conceptualisée comme le partage avec les autres collègues et dirigeants afin d'atteindre des objectifs communs (Knoop, 1991). Cette conceptualisation de la PDM est enracinée dans l'idée que l'apparition d'une nouvelle idée est souvent liée à la possibilité donnée aux salariés d'externaliser leurs besoins et leurs opinions grâce à la participation à la prise de décision. Mais c'est également de permettre aux employés ordinaires de participer aux décisions organisationnelles et aux procédures par lesquelles les innovations sont déclenchées et déterminées (Kesting et ParmUlhoi, 2010). « La créativité et l'innovation au travail sont le processus, les résultats et les produits des tentatives visant à développer et à introduire des façons nouvelles et améliorées de faire les choses » (Anderson, Potocnik et Zhou, 2014, p. 1298). C'est ce que nous avons appelé l'innovation participative auparavant.

Il faut cependant noter que plusieurs formes d'innovation et de créativité peuvent se manifester : celles des individus, celles des équipes qui sont le fruit d'un travail collectif et celles qui se manifestent au niveau de l'organisation qui sont de type managérial. Parfois, c'est la créativité de ces différents niveaux combinés qui aboutit à des résultats probants, soulignant ainsi le caractère systémique de l'acte d'innovation.





## 2.2.2 Le rôle de la GRH dans les pratiques d'innovation

Les recherches qualitatives montrent que les entreprises adoptent des pratiques de GRH hétérogènes pour soutenir l'innovation et parmi elles, celles qui se traduisent par une plus grande efficacité. On peut mentionner : l'utilisation de critères et de processus de sélection adéquats, des activités de formation et de développement proposées aux niveaux individuel et collectif, et des systèmes de gestion de la performance et des incitations basées sur la performance. Il a été également constaté que les pratiques de la GRH inhérentes au développement des connaissances au travail démontrent un effet positif sur le niveau accru d'innovation produit et d'innovation dans les systèmes techniques (Shipton et al., 2005). Suivant différents cadres, ces enquêtes convergent sur la nécessité pour les travailleurs d'apprendre à court et à long terme pour susciter des comportements innovants.

—*Climat propice à l'innovation.* L'innovation ne peut se faire dans un vacuum. Les innov'acteurs font leur apparition dans l'entreprise quand les conditions de l'organisation arrivent à créer un climat propice à l'innovation. La GRH y joue un rôle primordial. La dimension du climat de normes et de soutien à l'innovation est, de ce fait, vitale. Elle peut être définie comme un ensemble d'attentes et soutiens pratiques visant à promouvoir un comportement innovateur (West, and Farr, 1990). Cela implique pour les responsables des RH la capacité à recueillir les suggestions des collaborateurs à s'impliquer dans une perspective de changement. Elle consiste aussi à encourager les comportements innovants et à évaluer les avantages et les inconvénients des innovations avec les personnes directement concernées (Odoardi, 2016). En d'autres termes, il s'agit de créer un climat propice à l'innovation qui encourage le transfert des connaissances et la socialisation (McLaren, Adam et Vocino, 2010). Par ailleurs, le lien entre la perception des pratiques de gestion d'équipe d'apprentissage et le comportement innovant des travailleurs dépend du climat de soutien à l'innovation puisque les travailleurs pourraient optimiser les avantages de l'activité d'apprentissage en groupe grâce au partage des expériences précédentes des membres. Les organisations qui ont un bon climat favorable et de bonnes pratiques d'apprentissage sont plus susceptibles d'inciter les employés au comportement innovant sur le lieu de travail que celles qui ne manifestent pas ces engagements.

—*Niveau de confiance.* Les études montrent que les niveaux de motivation et les comportements innovants dépendent également des niveaux de confiance. Lorsque les employés ont confiance que leur organisation les écoute, ils réussissent mieux à mettre en œuvre leurs idées. Inversement, la rupture du « contrat psychologique », et donc du lien de confiance, réduirait les comportements innovants selon Ng et al. (2012). La création d'un nouveau produit ou service dans un environnement organisationnel spécifique due à l'innovation continue d'un seul ou d'un groupe d'employés nécessite une attention portée par les dirigeants au comportement innovant des salariés se poursuivant au fil du temps (Odoardi, 2016). Les gestionnaires ont la responsabilité de développer la perception des employés selon laquelle l'organisation accepte et promeut les pratiques d'apprentissage et les implications connexes sur les comportements innovants afin d'encourager les travailleurs à participer activement à ces pratiques en partageant également des connaissances entre eux (Katou et al., 2014). Ceci participe du renforcement du niveau de confiance.

—*Adaptation continue.* La GRH est constamment appelée à s'adapter à l'évolution des valeurs organisationnelles nouvelles et innovantes et de sa stratégie. C'est pourquoi elle s'inscrit dans un éternel processus de renouvellement, de l'amélioration des compétences et du renforcement des motivations (Guibbert, 2004). La tâche primordiale de la GRH est donc de favoriser « l'innovation tout au long de la vie » organisationnelle en englobant les efforts individuels et collectifs. En ce sens, l'innovation organisationnelle et les pratiques de mobilisation des ressources humaines sont intimement liées et traduisent une combinaison gagnante, faute de quoi tout s'effondre. La mobilisation est conçue comme un levier pour l'innovation en gestion des ressources humaines (Dubouloz, 2014). Cela dit, à chaque type

d'innovation organisationnelle s'engagent des pratiques de GRH différentes (Gera et Gu, 2004; Defélix, Mazzilli et Gosselin, 2015).

—*Capacités d'absorption des innovations.* La GRH doit constamment faire face à l'apparition d'innovations aussi bien dans le domaine organisationnel que dans le domaine technologique. Elle est appelée en permanence à les absorber. Ainsi, les innovations en management des RH ont eu à absorber des supports de l'économie numérique pour se développer en RH 2.0, en vue de rendre optimales les pratiques de dotation et de développement en ressources humaines.

Les gestionnaires visionnaires ont eu à recourir au management flexible, à l'entreprise libérée, au management agile dotant en conséquence la fonction RH de plus de pouvoir dans le management partagé des objectifs de l'entreprise permettant ainsi de développer l'engagement, l'implication, la motivation, l'autonomie et la responsabilité de tout un chacun. Cela conforte l'idée que la gestion des organisations est nécessairement adaptée aux contraintes et aux opportunités de son environnement. Santé au travail, climat social, dialogue social, bien-être, bonheur au travail sont autant de thématiques abordées pour mettre fin à la démotivation, au *burn-out*, à la démission, etc.

Il faut associer l'innov'acteur à la marque employeur qui « [...] ne se limite pas à la phase pré-recrutement. Quoique l'attraction des talents soit une préoccupation majeure, tous les phénomènes managériaux, et toutes formes d'investissement dans le capital humain, sont motivés par un seul et unique facteur, celui de la profitabilité » (Biswas et Suar, 2014, p. 9).

Nous pouvons illustrer cela par le champ d'application du marketing dans la gestion des ressources humaines qui est un phénomène récent (Benssalah, 2020). Le management des entreprises a évolué pour intégrer le marketing des ressources humaines où le « IN/OUT » devient l'expression forte de la marque employeurs, une stratégie proactive entraînant une différenciation à long terme de l'entreprise, lui permettant d'avoir un flux continu de bons candidats (Kapoor, Mandhanya et Shah, 2010). L'intérêt d'une marque employeur forte résiderait ainsi dans de nombreux bénéfices pour l'employeur (Berthon, Ewing et Hal, 2005) tels que l'attraction en quantité de candidats de qualité, la réduction des coûts de recrutement, l'amélioration des relations entre les employés et la réduction du roulement de personnel. Elle améliorerait également l'engagement, l'implication et la motivation (Mandhanya et Shah, 2010) et ce faisant, la performance de l'organisation. Ces bénéfices potentiels ont conduit de nombreuses organisations à soigner leur image de marque employeur afin d'établir un climat de confiance (Bruno, 2009) et une image de marque qui soit favorable au devenir de l'entreprise (Libaert, 2008). La marque employeur est du reste à ne pas négliger pour attirer les meilleurs talents.

La formalisation du marketing RH 3.0, qui est une innovation importante, vient encore chambouler les pratiques RH. La recherche d'emploi se fait sur la toile par les deux parties : employé/employeurs. L'un cherche la notoriété de l'entreprise, l'autre cherche les meilleurs profils.

Dans le prolongement, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) implique toutes les parties prenantes au succès des objectifs de l'organisation dont les ressources humaines. Autant de dispositifs et d'« innov'actions » RH qui se définissent comme la capacité à saisir les enjeux organisationnels et à développer des solutions RH innovantes et ancrées dans les pratiques. Elles ne peuvent se dissocier de l'innovation technique et managériale. Elles sont en conséquence le liant essentiel par excellence.



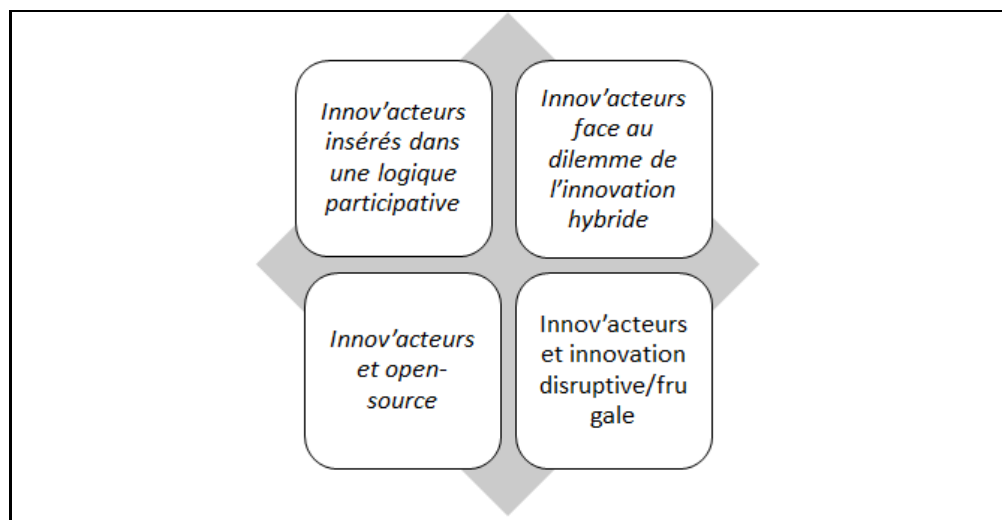
### 3. COVID-19, innov'acteurs et GRH

Il a été largement reconnu que l'innovation peut prendre place dans les périodes de prospérité, mais aussi en période de crise. L'innovation provoquée par la crise ou « *crisis-prompted innovation* », comme c'est le cas de la pandémie, peut prendre différentes formes. Elle peut être de nature technologique, organisationnelle, économique ou politique, dans le sens de Schumpeter (2011) de destruction créatrice, mais suivie également par une « accumulation créatrice » donnant lieu à une vague d'innovations (Archibugi, Filippetti et Frenz, 2012). Elle peut être motivée par des facteurs internes ou externes. Dans une récente enquête (2020) auprès de plus de 200 organisations de tous les secteurs, plus de 90 % des dirigeants ont déclaré s'attendre à ce que les retombées de la COVID-19 changent fondamentalement leur façon de faire des affaires au cours des cinq prochaines années. Presque autant ont affirmé que la crise aura un impact durable. Les crises nous présentent des conditions uniques qui permettent ainsi aux innov'acteurs de penser et de bouger plus librement pour créer un changement rapide et percutant. Pour le management, ces conditions donnent l'occasion aux équipes de faire leur travail le plus innovant au service de l'organisation. Il s'agit de voir le système différemment, dégeler l'organisation et créer un biais vers l'action (Clark, 2020). Nous examinerons dans un premier volet les différentes postures des innov'acteurs par suite de la pandémie et dans un second volet quelles sont les implications sur la GRH.

#### 3.1 Les différentes postures des innov'acteurs dans la crise de la COVID-19

Dans le contexte actuel de pandémie de la COVID-19, ce sont d'autres modes de gestion des RH qu'il s'agit d'inventer, d'oser et d'imaginer. Le management des ressources humaines se voit dans la situation de gérer des innov'acteurs dans des postures différentes par rapport aux nécessités de la crise provoquée par la pandémie en adoptant des pratiques de GRH relativement hétérogènes mentionnées auparavant (Jorgensen et al., 2009). On peut citer quatre types de situations (Figure 1).

**Figure 1**  
***Les quatre postures des innov'acteurs dans la situation de la pandémie COVID-19***  
***Source : confectionné par les auteurs***



—Des *innov'acteurs insérés dans une logique participative et collaborative*, qui nécessite que certains comportements individualistes soient abandonnés au profit du collectif (Yuan et Woodman, 2010). Certains peuvent aller jusqu'à l'intrapreneuriat qui est un processus par lequel un individu ou un groupe d'individus créent une nouvelle organisation, insufflent une nouvelle stratégie ou bien innovent au sein d'une organisation (Bonnafe-Boucher, 2010; Sharma et Chrisman, 1999). Les innov'acteurs devront faire plus de partage des connaissances et des expériences ou ce qu'on appelle leurs connaissances tacites (Polanyi, 1996). En raison de la pression de la pandémie, la socialisation des savoirs et expertises au sein de l'entreprise (Nonaka et Takeuchi, 1997) devra s'activer davantage et multiplier les solutions de rechange du fait des contraintes au fonctionnement conventionnel de l'entreprise.

—Des *innov'acteurs face au dilemme de l'innovation hybride*. Deux types d'innovations se côtoient généralement au sein de l'entreprise. Certains pratiquent de l'innovation de rupture à un rythme accéléré. Ce qu'il faut noter, c'est qu'une rupture est aussi un défi pour les innov'acteurs parce qu'elle représente un modèle mental, une façon inédite de voir le monde, parfois en contradiction avec leur propre modèle. De ce fait, le rôle des innov'acteurs de rupture n'est pas celui des innov'acteurs conventionnels enfermés dans leurs programmes de R et D, toujours à la recherche du plus avancé, du plus moderne, du plus performant pour sauvegarder ou gagner des parts de marché. C'est plutôt d'inventer de nouveaux modèles mentaux et de réussir à les imposer. À titre d'exemple, Apple a réussi à détrôner Nokia avec son iPhone en 2007, alors qu'il était techniquement inférieur du fait de l'intégration d'un nouveau modèle mental dans son innovation (Christensen, 2020). Cependant, ce changement n'est pas évident. La rupture étant différente de l'activité historique, il n'est pas possible d'optimiser la poursuite de deux modèles différents. Il est ainsi difficile à des innov'acteurs de répondre à une rupture tout en maintenant leurs activités : c'est le dilemme de l'innovateur, concept développé par Christensen et al. (2002). Ceci est permis maintenant par les apports de l'intelligence artificielle (IA), le recours au *big data* et à l'Internet des objets, entre autres. L'inévitable quatrième révolution industrielle met à la disposition de l'humanité ces nouvelles technologies rapidement absorbées par certains, alors que d'autres continueront le rythme conventionnel des innovations incrémentales classiques. Certains innov'acteurs seront parfois impliqués dans les deux à la fois dans le cas des innovations hybrides, avec une capacité à résoudre très rapidement les dilemmes qui pourraient se présenter (Christensen, 2020). Yuan et Woodman (2010), examinant les innov'acteurs, ont constaté que les processus psychologiques intermédiaires jouent un rôle clé. Les travailleurs y sont très sensibles aux incitations non financières telles que le soutien perçu de l'organisation pour l'innovation, la qualité des relations avec le superviseur, les exigences de l'emploi pour l'innovation, la réputation, l'insatisfaction individuelle face au statu quo, etc. Ils peuvent, de ce fait, participer au changement dans leur entreprise sans rétribution financière immédiate (Bonnafe-Boucher et al., 2010). Tout cela nécessitera des formes organisationnelles de la GRH qui changeront constamment pour s'adapter aux différentes mutations des innov'acteurs.

—Des *innov'acteurs opérant dans une logique d'ouverture*, et pas seulement avec les partenaires classiques éparpillés à travers le monde. L'ouverture mobilise les connaissances venant de nombreux endroits différents, ce qui fait que notre apprentissage et nos progrès contre la maladie s'accélèrent. Comme le note Chesbrough, le grand gagnant dans cette pandémie, c'est « *l'open innovation* ou innovation ouverte » (2020). Le partage touche la sphère du savoir où l'hyper protection de la propriété intellectuelle cède le terrain à *l'open source* (Pagano et Rossi, 2009). L'ouverture libère une armée de chercheurs volontaires, travaillant dans leurs propres installations, dans différents fuseaux horaires et dans différents pays. Elle exploite le capital humain disponible dans le monde pour lutter contre la maladie, et accède également au capital physique, tel que des installations et des équipements, déjà en place pour lancer des tests rapides de solutions possibles (Chesbrough, 2020).



L'espace de collaboration virtuelle a rapidement mûri montrant un niveau de flexibilité et de résilience du système de santé jamais égalé auparavant (Djeflat, 2020). Les collaborations ont explosé durant la pandémie et se poursuivront, sans aucun doute, après. La diffusion de la connaissance par la proximité physique, qui a caractérisé toujours le maître et l'apprenti, le « *learning by doing* » (Arrow, 1961) et le « *learning by interacting* » (Lundvall, 1988) sur le lieu de travail sont sérieusement bousculés par le confinement. La fermeture massive des espaces de travail ou la réduction des effectifs résultant des risques de la diffusion de la pandémie entrave le « *learning* » à l'échelle de l'organisation mais également à l'échelle du pays. Les modes de partage et de socialisation des savoirs dans les organisations (Nonaka et Takeuchi, 1997) cèdent le terrain aux tâches dématérialisées et au travail à distance. Les innov'acteurs devront de ce fait s'habituer de plus en plus à « l'innovation à distance » avec forcément plus de partage d'idées nouvelles et de procédés sans s'appuyer sur la confiance renouvelée que permet la proximité physique et le contact direct (Djeflat, 2020).

—Des *innov'acteurs plus orientés vers l'innovation disruptive*, et prêts à accepter l'innovation frugale comme principe de fonctionnement. On a vu que la crise de la COVID-19a fait exploser le recours à l'innovation frugale pour la fabrication de masques, de gel hydro alcoolique, de blouses, de charlottes, de respirateurs, etc. Les entreprises auront recours plus que jamais à ce type d'innovations pour trouver des solutions inattendues en adaptant ce qu'elles savent faire aux besoins propres à la situation de crise. Toutes ces solutions démontrent la puissance et l'efficacité de la stratégie disruptive pour développer des produits plus rapidement, mieux adaptés et à un coût moins élevé (Rajou 2020). Sachant que les entreprises sont relativement mal équipées pour innover avec frugalité et flexibilité, comment la GRH pourrait-elle arriver à convaincre les innov'acteurs présents dans l'entreprise de convertir leurs capacités en innovations frugales. Ce climat singulier invite à la créativité organisationnelle technique et humaine avec souvent des changements de paradigmes que les positionnements méthodologiques et épistémologiques des réflexions en RH imposent (Yin, 1989; Vacheux, 1996; Igalens et Roussels, 1996).

### **3.2 Les implications de la GRH des innov'acteurs**

La crise de la COVID-19 incite à prendre des actions nouvelles relevant plus de bonnes pratiques que de principes avérés du management organisationnel. Cela inclut d'encourager les scientifiques et ingénieurs à s'engager profondément avec la communauté scientifique au sens large et deuxièmement, à partager certains des problèmes rencontrés ainsi que les données scientifiques et techniques pertinentes. Ces données doivent être mises sur des plates-formes ouvertes afin que quiconque ayant un intérêt et des connaissances puisse offrir ses idées sur la meilleure façon de résoudre le problème (Chesbrough, 2020).

Les DRH semblent avoir eu, ainsi, beaucoup d'inventivité et d'esprit d'initiative devant la rupture brutale imposée par le confinement, avec une forte implication sur le plan de la continuité/arrêt des activités. La littérature est abondante tant la situation de crise sanitaire en impose dans la recherche de réinvention managériale (Brillet et Scouarnec, 2020). Des questions se posent et des propositions sont avancées. Elles relèvent du travail à distance comme révolution sociétale, de l'impact sur l'organisation emploi/famille (Tremblay, 2001), du nouveau rôle du leadership dans la gestion des équipes virtuelles (Walrave 2010, Taskin 2003, Tremblay et al. 2001.). La déspatialisation pour le management humain s'invite au cœur des problématiques et oblige à changer de logiciel (Taskin, 2006). La chose se complexifie, d'autant que le management de proximité est mis à rude épreuve, et les DRH sont alors contraintes sous l'effet du développement du digital et de la crise sanitaire d'expérimenter dans l'urgence les NWOW (Merle et al., 2012; Peretti, 2020).

#### 4. Le télétravail : genèse et fondements

Comme constaté par tous, le télétravail a explosé depuis le début de la pandémie. On estime le nombre d'employés en télétravail, durant le confinement, à 40 % du total des employés et travailleurs dans l'Union européenne. Ce qui aurait été impensable et extrêmement perturbateur pour les employés de travailler à partir de leur domicile, il y a à peine deux décennies, est en passe de devenir une pratique bien installée dans les mœurs et pourrait devenir la norme à la fois durant la période COVID-19 que dans la période post-COVID-19.

Ancré dans les pratiques, le télétravail existait, mais il a été accéléré dans le cadre de la crise sanitaire. C'est une solution innovante du fait que les modes de gestion de la proximité et de la distance ont modifié les modes d'autorité et de contrôle sous l'angle recherché de la confiance et de la maturité managériale.

Il peut être défini comme « *un mode de travail flexible dans lequel les travailleurs travaillent dans des lieux éloignés de leurs bureaux centraux ou de leurs installations de production, le travailleur n'a aucun contact personnel avec ses collègues, mais est capable de communiquer avec eux à l'aide de la technologie* » (Di Martino et Wirth, 1990, p. 530). Il a attiré pas mal de travaux. Cependant, les connaissances existantes sur le travail à distance ont pour la plupart été générées à partir d'un contexte dans lequel il n'était pratiqué qu'occasionnellement ou rarement. Il ne concernait que certains postes ou certaines fonctions, mais pas tous ni même la plupart des travailleurs au sein d'une organisation (Bin et al., 2020). La révolution numérique l'a grandement impulsée du fait des nouvelles facilités qu'offrent les outils numériques pour devenir télétravail. Avec la crise sanitaire, le télétravail n'est plus facultatif et notamment pendant le confinement, il contraint les gens à travailler à domicile indépendamment de leurs préférences, de leurs capacités et de la nature de leur travail.

Devant cette situation inhabituelle où il devient une exigence, il est nécessaire de revisiter la compréhension de ce phénomène qui obéit à de nouvelles règles. Ce sont, par conséquent, d'autres modes de gestion des RH qu'il s'agit d'inventer, d'oser et d'imaginer. On aurait tendance à croire que le télétravail est un fait de la crise sanitaire de 2020. Tant s'en faut. Pour Brunelle (2010), qui reprend les travaux de Gibson et al. (2002), le premier cas recensé date de 1877 dans le secteur bancaire. En 2013, il y aurait déjà 1,2 milliards de télétravailleurs dans le monde (Brunelle, 2010). Les avancées technologiques en matière de communication permises par les TIC ont contribué à développer le télétravail avec pour facteur d'accélération, en 2020, l'apparition de la COVID-19.

Cela convient dans un premier temps aux parties intéressées. L'activité économique s'en accommode parfaitement et les employés y trouvent leur compte (Harris, 2003; Konradt et al., 2003; Golden et al., 2006; Brunelle, 2010). Dans le contexte d'hyper accélération du télétravail, les DRH se trouvent sur la ligne de front pour tenter de résoudre toutes les dérégulations que cela produit (Peretti, 2020). Pour les collaborateurs, cela présente à la fois avantages et désavantages. Pour les DRH, il faut se former à un nouveau style de commandement. Le oui/mais au télétravail se trouve ainsi résumé dans les travaux de Taskin (2010). Le tableau 2 fait ressortir les avantages et les inconvénients pour les employés et les employeurs.



**Tableau 2**  
**Avantages et inconvénients du télétravail pour les employés et les employeurs**  
*Source : Walrave, 2010, Gestion – volume 35/numéro 1, p. 78*

<b>POUR LES EMPLOYÉS</b>	
<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
Meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée Moins de temps perdu dans les embouteillages entre le domicile et le bureau Possibilité de trouver un emploi en dehors de sa région sans que la distance soit un obstacle Possibilité de travailler à domicile malgré la mobilité limitée en raison d'une maladie ou d'un handicap Réduction des déplacements (possible apport sur le plan écologique) Flexibilité des horaires Accroissement potentiel de la motivation et de la productivité Plus grande autonomie au travail Diminution du stress	Isolement social accru des employés Diminution de l'information et de la communication formelle et informelle Risque de perdre des occasions d'avancement Conflits possibles entre le rôle professionnel et le rôle privé Exigences plus grandes sur le plan de l'« automotivation » et de la gestion du temps
<b>POUR LES EMPLOYEURS</b>	
<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
Réorganisation de l'espace (rénovation, centralisation, décentralisation, délocalisation) Économie réalisée sur les trajets entre le domicile et le lieu du travail Pouvoir d'attraction accru de l'entreprise (image) favorisant le recrutement et la fidélisation des employés Augmentation de la productivité Accroissement de la flexibilité des activités et des services de l'entreprise	Contrôle plus délicat, nécessité de trouver de nouvelles formes de gestion Augmentation des coûts de soutien, de sélection, etc. Diminution possible de l'engagement et de la loyauté Communication interne plus difficile Socialisation plus difficile des nouveaux employés

## 4.2 Télétravail, crise de la COVID-19 et gestion des innov'acteurs

Beaucoup de questions sont soulevées quand il s'agit de gérer à distance des équipes virtuelles, d'exercer l'autorité et le contrôle en l'absence de proximité et de pilotage de la confiance à distance (Cholet, 2014; Rousseaux, 2014; Jouvenot, 2020). La crise de la COVID-19 semble être un test de maturité managériale et interroge la qualité du lien au sein de l'organisation dans cette situation inédite, pour gérer la crise tout en assurant la nécessaire continuité de service, un climat de sécurité et une saine collaboration (Boffa-Comby, 2020).

### 4.2.1 Télétravail, crise de la COVID-19 et GRH

Selon Peretti (2020), les répercussions portent essentiellement sur la transformation managériale et le développement de l'intelligence collective. « Les RH sont en première ligne et pilotent des situations humaines et organisationnelles complexes » (Peretti, 2020, p. 39) et de nombreuses DRH ont dû redoubler d'efforts. Il s'agissait pour elles, d'assurer la continuité de l'activité, la santé des collaborateurs et la survie de l'organisation. Le socle d'ancrage des DRH se heurte ainsi à des actualités qui font immersion dans le champ de leurs préoccupations. On relève à ce propos l'accélération du NWOW, l'essor du télétravail, la

distanciation et la proximité, le télé management, le glissement du contrôle à la confiance, la refonte de la grille de l'emploi pour une meilleure justice organisationnelle, le développement des compétences des salariés et l'activité partielle, la maîtrise du risque sanitaire et psychosocial, les défis des entreprises internationales, la prise en compte de l'impact sociétal et de la RSE.

Il s'agit également de management des réseaux. Il y aurait trois catégories de réseaux que les DRH se doivent de connaître et d'investir pour porter la fonction RH à l'air du temps : des réseaux professionnels (clubs et cercles de dirigeants, centres de jeunes patrons, entreprises et progrès, Association progrès du management, Institut de l'entreprise, observatoires, innov'acteurs et innovation participative), des réseaux scolaires(chaires de recherche et d'enseignement, associations scientifiques, MOOC : Massive Open line Course etc.) et enfin des réseaux sociaux numériques et d'influenceurs et de blogueurs (Frimousse et Peretti, 2020).

C'est un fait constant que de voir la GRH articuler ses politiques à la stratégie d'innovation organisationnelle. Cela date des travaux de Taylor sur l'organisation scientifique du travail. Force est de constater, cependant, l'accélération et la nécessité des politiques d'adaptation en ce sens où cela conduit à des combinaisons gagnantes (Defélix, Mazzilli et Gosselin, 2015; Dubouloz, 2014).

L'enjeu pour les gestionnaires des ressources humaines est de relever les défis du siècle. En tant que partenaires d'affaires ils se trouvent sur la ligne de crête, soucieux de trouver le management idoine et l'hygiène sanitaire imposée par la COVID-19. Dès lors, les deux volets que sont la dotation et le développement des ressources humaines doivent être repensés.

Il s'agit dans un premier temps d'accorder plus d'attention au processus de sélection des télétravailleurs, de rédiger une charte sur le télétravail, et de procéder à des évaluations continues des résultats auprès du personnel (Walrave, 2010). Le défi majeur est celui de la formation, celle qui traite du développement des télétravailleurs. Ces formations vont porter sur les compétences des TIC, le partage d'expérience, la gestion du temps et de soi, la communication à distance et la gestion par objectifs à travers la détermination des cibles. Cela suppose un préalable : une formation s'adressant à des gestionnaires de télétravail. Elle a pour objet les domaines de la dotation et du développement des ressources humaines dans le contexte singulier du télétravail où les repères managériaux sont complètement bousculés (Walrave, 2010).

La formation, à la fois pour les gestionnaires des télétravailleurs et les télétravailleurs eux-mêmes, s'érige comme un instrument de communication, d'engagement et de cohésion. C'est une manière de faire obstacle aux grands défis que doivent affronter les gestionnaires des ressources humaines : celui du contrôle, de la socialisation et du partage des connaissances, et celui de la gestion des carrières (Walrave, 2010). Ces défis vont s'intensifier quand il s'agit d'ancrer ces préoccupations dans la gestion des équipes virtuelles internationales (Karjalainen et Sopranot, 2010).

La hiérarchie et le pouvoir traditionnel s'effacent. Il s'agit de réviser l'image traditionnelle de la direction des personnels. L'administration des choses cède le pas à la gouvernance des individus sur une toile de fond d'économie numérique et de distanciation spatio-temporelle avec toute la panoplie des paradoxes et des défis que cela engendre. C'est ainsi que les métiers ont été catégorisés en ligne et on a vu émerger de l'ombre, des métiers de première ligne (ceux de la santé, de l'hygiène, de la vente, etc.). Tout a été bouleversé.





#### 4.2.2 Les effets sur les innov'acteurs

Les choses seront encore plus complexes pour les innov'acteurs qui opéreront à distance au moyen du télétravail. La pandémie a mis en évidence toutes les catégories de travailleurs dans l'ombre dans le domaine des soins médicaux, mais également dans le domaine de la recherche, des travailleurs du savoir opérant à l'ombre des institutions.

Des études récentes révèlent que la capacité d'innovation peut être positivement liée au télétravail (Karia et Assari, 2016). La recherche et l'innovation en réseaux distants sont bien ancrées dans les mœurs notamment dans les grands groupes multinationaux. Les innov'acteurs et les DRH sont dans ce cas de figure peu perturbés. Mais c'est tout le contraire quand la proximité physique est la clé de la réussite des projets et programmes d'innovation, ce qui est le cas pour une grande majorité des PME (petites et moyennes entreprises) et TPE (très petites entreprises).

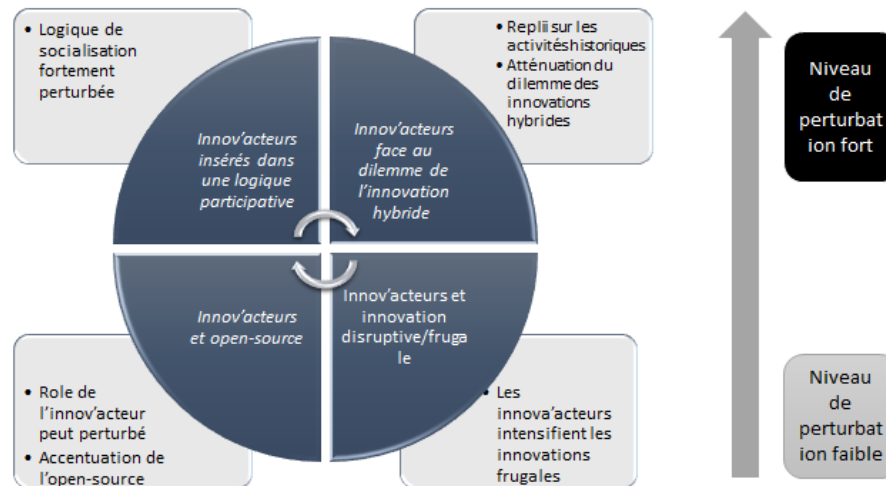
Dans ce cas, où la règle de la réussite est généralement la proximité physique, la relation sociale continue et l'activité informelle jouent un grand rôle dans l'acte d'innovation (Bouty 2000). L'innov'acteur se verra profondément perturbé. La socialisation des savoirs soulignée par Nonaka et Takeuchi (1997) et qui cimente la *logique participative et collaborative* tant nécessaire se trouvera entravée et en particulier dans l'innovation de produits et processus à un certain niveau de responsabilité et d'implication dans la tâche. En second lieu, le télétravail va éloigner pas mal d'innov'acteurs du milieu industriel et des services de la R et D où les innovations de rupture sont en gestation. Il est ainsi difficile à des innov'acteurs de répondre à une rupture tout en maintenant leurs activités historiques, évoquant le dilemme de l'innovateur vu auparavant (Christensen et al., 2002). Cela les obligera à se réinsérer dans leurs activités historiques pour lesquelles ils ont un capital de connaissances et une expérience accumulée sur des années. De ce fait, le dilemme de l'innov'acteur aura tendance à s'estomper momentanément, le temps que durera la pandémie.

Le risque est que les projets de rupture pourraient ne plus être repris du fait du changement des conditions de leur lancement (marchés, consommateurs, obsolescence technologique, etc.). Cependant, il n'est pas évident que les innovations incrémentales (qui font partie des activités historiques) puissent continuer, ou tout au moins, plus au même rythme. Ceci est dû à la baisse de la fréquence et de l'intensité du processus interactif qui fondent le processus d'innovation. Le DUI (*Doing, Using, Interacting*), défini par Lundvall (2016, p. 161) comme « *un type de connaissance acquis pour la plupart sur le tas par les employés qui font face à des changements continus qui les confrontent à de nouveaux problèmes. Trouver des solutions à ces problèmes valorise les compétences et le savoir-faire des collaborateurs et élargit leur répertoire* », ne pourra plus s'exercer comme auparavant.

Troisièmement, le télétravail ne semble pas trop handicaper la dimension *open-innovation* des innov'acteurs. De facto, *l'open innovation* n'est pas liée à la proximité et se fait à distance. Elle repose justement sur la capacité à mobiliser à distance des innov'acteurs extérieurs éparpillés, soit au niveau national soit à travers le monde, soit les deux à la fois, souvent sous des configurations de réseaux différentes, comme vu auparavant. Cela a pour effet de renforcer les collectifs d'innovation.

Enfin, le constat ayant été fait de l'explosion de l'innovation frugale en pleine période de confinement, c'est un bon indicateur que les innov'acteurs aient pu continuer leurs innovations disruptives. Il faut noter, cependant, que ces innovations ont été introduites, non pas dans une logique conventionnelle de marché, mais souvent dans un contexte d'urgence et de solidarité. La RSE, entretenue d'une manière timide, trouve là un terrain pour pleinement s'exprimer. Le retour à une situation normale post pandémie pourrait rendre ce modèle rapidement obsolète. Ces observations nous permettent de proposer le canevas (Figure 2) qui résume la situation et pourrait être un outil d'analyse applicable à d'autres situations. Il constitue l'une des valeurs ajoutées de notre travail.

**Figure 2**  
***Le télétravail et ses implications sur les innov'acteurs dans le cadre de la pandémie***  
**Source : Auteurs**



On constate par ailleurs que le degré de perturbation va du niveau le plus faible au niveau le plus fort se situant ainsi sur une échelle croissante liée à la complexité de la tâche, au degré de proximité nécessaire pour son application et à l'efficacité de son exécution. C'est une piste de recherche qu'il s'agit de poursuivre et d'affiner.

Cependant ces raccourcis ne seront durables et viables que si la fonction GRH arrive à trouver une bonne combinaison entre toutes ces contraintes. Les ingrédients d'autorité et de confiance, fortement dépendants de la proximité, vont nécessiter des innovations organisationnelles importantes pour que la DRH puisse exercer sa fonction de mobilisation des innov'acteurs.

La question reste néanmoins posée. Est-ce que l'intensification du télétravail du fait de la pression de la pandémie pourrait compenser les pertes causées par la distanciation notamment dans les petites entités industrielles où la proximité est de mise? Des études plus approfondies devront être apportées pour en définir les contours et l'intensité. Ce qui est certain, c'est que de nouveaux contrats sociaux précisant les droits, les responsabilités et les attentes d'un large éventail d'acteurs du savoir dont les innov'acteurs contraints et tous les télétravailleurs, sont à envisager. La socialisation des savoirs et expertises au sein de l'entreprise (Nonaka et Takeuchi, 1997), empêchée par la pandémie, se fait à une très grande échelle.

### **Conclusion**

Pour approcher notre sujet, nous avons adopté une double approche. La première est d'abord transdisciplinaire, c'est-à-dire que la gestion des ressources humaines est allée de pair avec l'économie de l'innovation et du changement technique. C'est ce chevauchement et cette fertilisation croisée qui constituent à notre avis l'originalité de notre travail. La seconde est de nature méthodologique, c'est-à-dire la combinaison d'une réflexion théorique où l'analyse du paradigme est de mise, et d'une illustration très pratique entre l'étude de terrain conventionnelle et l'étude de cas. Le troisième élément de spécificité, c'est d'avoir profité de la pandémie pour poser des questions universelles, que l'innov'action soulève en matière de GRH, et des questions propres à la situation de crise, dans ce cas-ci la pandémie, pour tester la solidité des concepts et des outils. Par ce biais, nous pensons avoir contribué à répondre à l'une des questions posées dans l'appel à



communication, soit l'idée d'une « innov'action » RH qui se définit comme la capacité à saisir les enjeux organisationnels et à développer des solutions RH innovantes et ancrées dans les pratiques.

L'analyse aboutit à deux résultats majeurs. Premièrement, elle a permis de voir que nous assistons à une extension sans précédent des postures des innov'acteurs due à la pandémie nécessitant de nouveaux modes de GRH innovants. Au moins quatre postures ont été identifiées. Deuxièmement, avec la crise, le télétravail qui devient une nécessité exigée par la situation définit un nouveau paysage des formes d'innov'actions avec des niveaux de perturbation de la fonction GRH variant d'intensité selon le type de posture que les innov'acteurs adoptent. Les innovations organisationnelles de la GRH devront prendre en charge ce mélange des différentes postures élargissant ainsi le champ de la GRH d'une manière exceptionnelle et inédite et ce, dans un temps record. Troisième résultat, le canevas proposé, résume la situation et pourrait être un outil d'analyse applicable à d'autres situations. Il constitue l'une des valeurs ajoutées de notre travail.

D'une manière générale, cette crise est aussi une source d'opportunités que la GRH doit saisir, une occasion de défendre, auprès des instances dirigeantes, un *human model*, complément indispensable du *business model*, soulevant la question du sens et interrogeant l'intelligence collective. C'est une opportunité historique pour les entreprises de désapprendre la façon dont elles ont pratiqué l'innovation ces cents dernières années et d'adopter les principes (Rajout, 2020).

Par ailleurs, dans le monde qui suivra la crise sanitaire, les DRH des entreprises sont attendues pour revisiter le contrat social et le *human model*, comme indiqué plus haut. À chaque crise ses adaptations, ses changements, ses paradoxes et ses défis. Le contexte singulier que caractérise la COVID-19 est particulier. C'est une crise à l'échelle mondiale et quel que soit l'espace, tout converge vers un même objectif : lutter contre le risque sanitaire et tenter d'assurer autant que faire se peut l'activité économique. Le télétravail est apparu comme un outil incontournable pour assurer cet équilibre fragile entre santé et économie.

Les DRH et les gestionnaires avancent sur un terrain de flou conceptuel, de recherche de méthodes et de conception d'outils. Une manière à l'échelle mondiale d'essayer de comprendre, d'analyser et de faire des recommandations quant à cet outil qu'est le télétravail. Le télétravail délocalise et utilise les TIC comme outil de rapprochement des deux espaces (ceux du lieu de travail et du domicile personnel) alors que la proximité et la distanciation donnent du grain à moudre aux plus chevronnés des DRH et des gestionnaires. Deux piliers de l'économie fondée sur la connaissance qui transforment les emplois, exigent des compétences nouvelles et sont source d'innovation organisationnelle et structurelle. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les présupposés fondamentaux restent les mêmes. Tout repose sur le processus de dotation et sur celui du développement du personnel. Savoir recruter, sélectionner, mobiliser, fidéliser pour l'un, former et promouvoir les carrières pour l'autre. Le défi réside dans la métamorphose et l'accélération que vont prendre les deux processus pour s'arrimer aux innovations organisationnelles dans un contexte de pandémie, un pari soulevant sans doute des ambiguïtés et des questionnements, tant le contexte s'inscrit dans une incertitude sans cesse grandissante.

L'équilibre recherché est annonciateur d'une révolution mondiale en devenir. Elle est à son état de chrysalide, tout est en gestation. Il s'agit de réinventer la fonction ressources humaines de demain où s'articuleront l'innovation RH à celle de l'innovation organisationnelle et le présentiel au distanciel sous contrainte de la pandémie. C'est tout ce que le télétravail soulève comme paradoxes et défis. Phénomène polymorphe (Taskin, 2003), le télétravail trouve dans le contexte de la COVID-19 une forte impulsion du fait du climat mondial de risque et d'incertitude.

Plusieurs avenues de recherche peuvent être identifiées. Ces avenues que nous avons ouvertes mériteraient d'être poursuivies en choisissant un autre domaine qui est devenu prépondérant à la suite de la pandémie, autre que le télétravail. C'est une manière de voir ce qu'il y a comme lame de fond commune susceptible

d'être généralisée. Par ailleurs, les hypothèses que nous avons émises gagneraient à être étayées et testées au moyen d'une véritable étude de terrain à partir d'un échantillon d'entreprises, de préférence PME et TPE. Les résultats obtenus pourraient servir à enrichir le canevas que nous avons proposé. En particulier, de permettre de clarifier le lien entre degré de perturbation de l'innovation et les autres facteurs tels que la complexité de la tâche, le degré de proximité nécessaire pour son application et l'efficacité de son exécution. C'est une autre piste de recherche qu'il s'agit de poursuivre et d'affiner.

## RÉFÉRENCES

- Anderson, N., Potočník, K. et Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review and prospective commentary. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Ajzen, M., Donis, C. et Taskin, L. (2015, 3). Kaléidoscope des Nouvelles formes d'Organisation du travail : l'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion*, 32, 125-147.
- Benssalah, N. (2020, Novembre). *Le champ d'application du marketing dans la gestion des ressources humaines : essai sur les entreprises algériennes*. Thèse de doctorat, Université d'Oran-2, Oran-Algérie.
- Berthon, P., Ewing, M. et Hal, L. L. (2005). Captivating company; dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 151-172.
- Boffa-Comby, P. (2020). *La crise du Covid-19, un test de confiance et de maturité managériale*. Consulté en octobre 2020, sur managériale <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/06/30538-la-crise-du-covid-19-un-test-de-confiance-et-de-maturite-managieriale>
- Boyer, R. et Didier, M. (1998, 30 septembre). *Relancer la croissance économique*. Conseil d'analyse économique. <https://www.cae-eco.fr/Innovation-et-croissance>
- Biswas, M. et Suar, D. (2014). Antecedents and consequences of Employer Branding. (J. o. Ethics, Éd.) Récupéré sur <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Brunelle, E. (Éd.). (2010). *Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de directions*. Consulté en octobre 2020, sur <https://doi.org/10.7202/044657>
- Chesbrough, H. (2006). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press. <https://store.hbr.org/product/open-innovation-the-new-imperative-for-creating-and-profiting-from-technology/8377>
- Chesbrough, H. et Bogers, M. (2014). Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation. *New Frontiers in Open Innovation*, 3-28. <https://portal.findresearcher.sdu.dk/en/publications/explicating-open-innovation-clarifying-an-emerging-paradigm-for-u>
- Cholet, B. (2014). *Équipes virtuelles, défis réels : comment manager à distance*. Consulté en octobre 2020, sur <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/02/1431-equipes-virtuelles-defis-reels-comment-manager-distance>.
- Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston, Mass : Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. (2006). The Ongoing Process of Building a Theory of Disruption. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 39-55. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Ongoing-Process-of-Building-a-Theory-of-Christensen/78c6e4d57b315244b8055d7b4fe584717ea470ce#citing-papers>
- Defélix, C., Mazzilli, I. et Gosselin, A. (2015). Articuler les politiques de GRH et les stratégies d'innovation : les modèles à l'épreuve des faits. *Revue de gestion des ressources humaines* 2015/2, n° 96, 60-72.
- Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour Review*, 129(5), 529-554., <https://www.jstor.org/stable/4093813?seq=1>
- Djefflat, A. (2016). *Innovation hub in the steel sector in Algeria*. Emeralds. <https://www.emeraldgroupublishing.com/archived/tk/innovationafrica>
- Djefflat, A. (2020, 2 avril). *Le Coronavirus et l'importance d'être inséré dans l'économie de la connaissance*. Maghreb Emergent. <https://maghrebemergent.net/le-coronavirus-et-limportance-detre-insere-dans-leconomie-du-savoir-contribution/>



- Durieux, F. (2000). *Management de l'innovation*. Vuibert.
- Dubouloz, S. (2014). (Revue Française de Gestion) Consulté en octobre 2020, sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2014-1-page-59.htm>
- Duport, M., Khiat, A. et Valax, M. (à paraître en 2021). *Décloisonnement, convergence et spécificité de pensée en sciences sociales*.
- Frimousse, S. et Peretti, J. (2020). *Les réseaux de la mode managériale, du conformisme à l'innovation*. France: Éditions Management & Société.
- Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship: Managerial challenges and dilemmas. *Personnel Review*, 32(4), 422-438. [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480310477515/full/html?casa\\_token=kizQ0ffrQ-sAAAAA:efi3neqyLU3owCSQ-2yBZ8mKKgct94NizcmNxOYEdn2xsk9JfChILaz7QtD8SOs2WfKG46iKWuMB3fwXbSXNhGV06A1oeJ30HWFaZax8HGMmjcN62WAY](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480310477515/full/html?casa_token=kizQ0ffrQ-sAAAAA:efi3neqyLU3owCSQ-2yBZ8mKKgct94NizcmNxOYEdn2xsk9JfChILaz7QtD8SOs2WfKG46iKWuMB3fwXbSXNhGV06A1oeJ30HWFaZax8HGMmjcN62WAY)
- Igalens, J. et Roussels, P. (1996). *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines*. Paris: Economica.
- Jouvenot, B. (2020). *Piloter la confiance à distance*. Récupéré sur <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/10/31679-piloter-la-confiance-a-distance>
- Karjalainen, H. et Sopranot, R. (2010). *Gérer les équipes virtuelles internationales : une question de proximité et de technologie*.
- Peretti, J. (2020). *Les DRH face à la crise du Covid-19. Dans Changement de crise : les organisations à l'épreuve du Covid-19* (pp. 39-53). Paris: MA Editions ESKA.
- Rousseaux, N. (2014, 01). Consulté en octobre 2020, sur Autorité, contrôle, proximité : que devient le commandement? <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/01/407-autorite-controle-proximite-que-devient-le-commandement>
- Rousselot, F. (2020, 28 janvier). Ce que nous devons à Clayton Christensen, théoricien majeur du management. The Conversation. <https://theconversation.com/ce-que-nous-devons-a-clayton-christensen-theoricien-majeur-du-management-130707>
- Taskin, L. (2006). (R. I. Economiques, Producteur) Récupéré sur Le télétravail: les enjeux de la déspatialisation pour le management humain <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/680>, consulté en octobre 2020
- Taskin, L. (2010). La déspatialisation : enjeux de gestion, *Revue Française de gestion*, 2010/3 (n° 202).
- Taskin, L. (2006). Le télétravail en manque de régulation. *Regards Economiques*, février, n° 37.
- Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour les organisations. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 3003/1 (Tome XLII, 81-94).
- Tremblay, D. (2001). Le télétravail : les avantages et les inconvénients pour les individus et les défis de gestion des ressources humaines. *Revue de Gestion des ressources humaines*, septembre, pp. 1-14.
- Truong, N. (2020). Edgar Morin : Cette crise nous pousse à nous interroger sur notre mode de vie, sur nos vrais besoins masqués dans les aliénations du quotidien. Récupéré sur <https://www.lemonde.fr/idees/article/2020/04/19/>
- Vacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris: Economica.
- Walrave, M. (2010). Comment introduire le télétravail? *Les Cahiers de Gestion*, 35(1), HEC Montréal.
- Walrave, M. (2010). (H. M. Les Cahiers de Gestion, Éd.) Comment introduire le télétravail? 53(1).
- West, M. A. et Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M. A. West e J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 3-13). Chichester: Wiley
- Wood, S. et Menezes, L. (2008). Comparing Perspective on High Involvement Management and Organizational Performance Across the British Economy. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 639-683.
- Yin, R. (1989). Case Study Research, Design and Methods, *Applied Social Research Methods Series*, 5, USA, Sage Publication.
- Yuan, F. et Woodman, R. (2010). Innovative behavior in the workplace: the forms of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53, 323-342.