Innovation RH

PROSPECTIVE · R&D · INNOVATION

Mastère 2 Ressources Humaines — introduction au module

pourquoi ce module ?

Petit rappel …

- **Prévoir** relève de la connaissance. On prolonge des tendances, on calcule des probabilités et on aboutit en général à un seul futur, souvent chiffré. L'étymologie le dit : *voir avant*.
- **Anticiper** relève de la décision. On se prépare, parfois à plusieurs futurs possibles, y compris à ceux qu'on n'a pas su prévoir. L'étymologie le dit aussi : *ante capere*, prendre avant.

Innovation RH

pourquoi ce module ?

La fonction RH ne fait pas qu'administrer le présent. Elle…

- **Anticipe** *la prospective*
- **Expérimente** *la R&D*
- **Transforme** *l'innovation*

Innovation RH

le malentendu



ATTENTION

INNOVATION

≠

TECHNOLOGIE

1 histoire

Innovation RH

histoire

1876 — **Thomas Edison, Menlo Park**
Première « usine à inventions » : la recherche s'organise.

1911 — **F. W. Taylor, Principles of Scientific Management**
Le travail devient objet d'expérimentation — avec ses dérives.

1911-12 — **J. A. Schumpeter, Théorie de l'évolution économique**
Première théorie de l'innovation, d'emblée non technique.

1924-32 — **Enquêtes Hawthorne (Western Electric, E. Mayo)**
Tester l'éclairage… et découvrir le facteur humain.

1925 — **Création des Bell Labs**
Modèle du grand laboratoire de R&D d'entreprise.

histoire

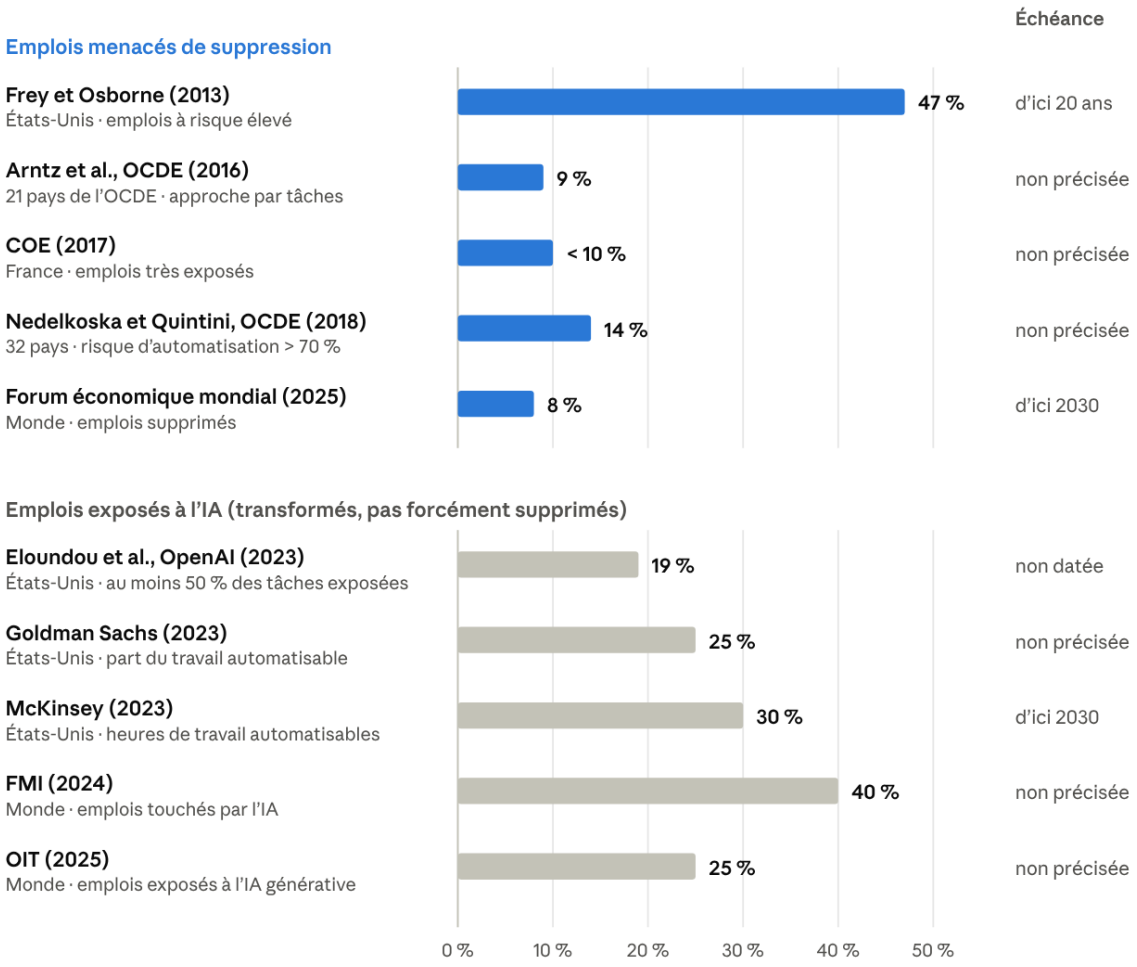


Joseph Aloïs Schumpeter, né le 8 février 1883 à Triesch, en Moravie (Empire austro-hongrois) et mort le 8 janvier 1950 à Salisbury, dans le Connecticut (États-Unis), est un économiste et professeur en science politique autrichien naturalisé américain, connu pour ses théories sur les fluctuations économiques, la destruction créatrice et l'innovation.

histoire

Moins de 15 % d'emplois menacés de suppression depuis 2016, mais 19 à 40 % exposés à l'IA

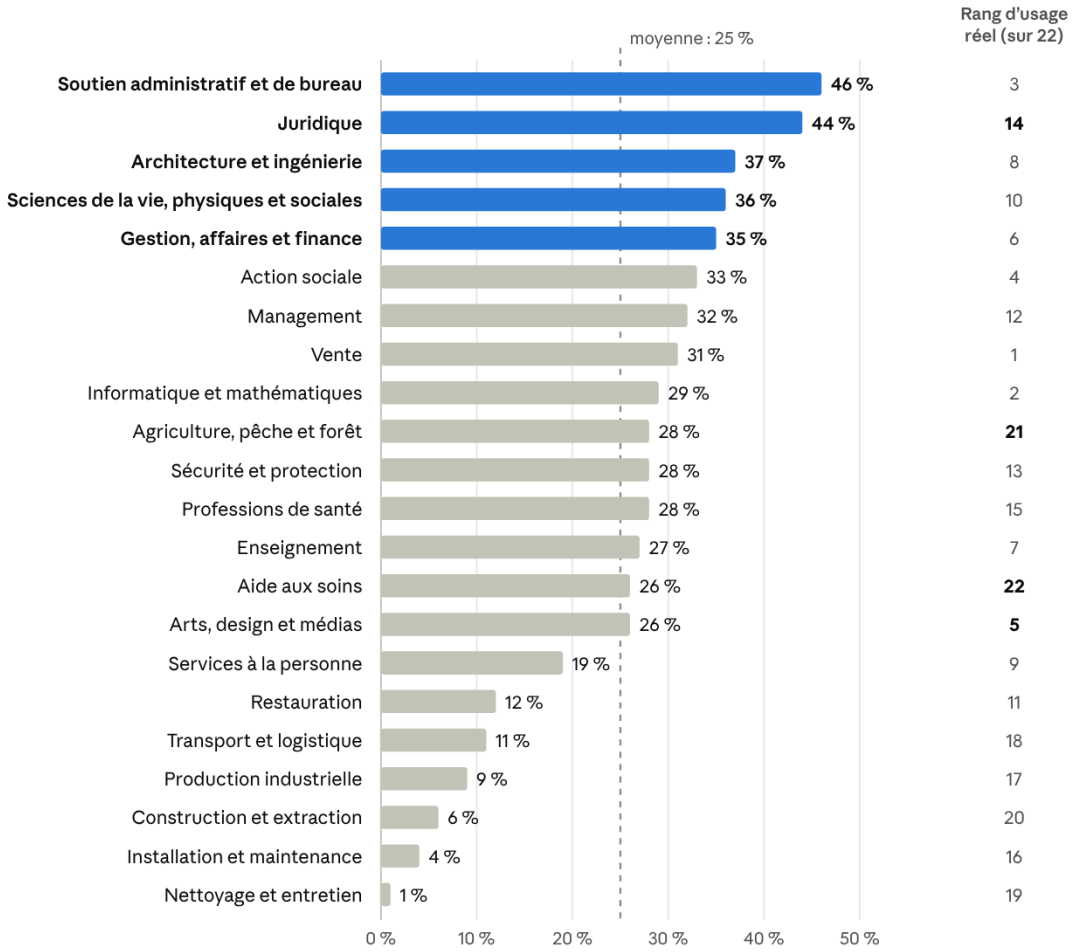
Part des emplois (ou du temps de travail) selon les principales études ; « exposé » ne veut pas dire « supprimé »



Sources : Frey et Osborne (2013) ; Arntz et al., OCDE (2016) ; COE (2017) ; Nedelkoska et Quintini, OCDE (2018) ; FEM (2025) ; Eloundou et al., OpenAI (2023) ; Goldman Sachs (2023) ; McKinsey (2023) ; FMI (2024) ; OIT (2025).

Bureau, droit et ingénierie : les branches les plus exposées à l'IA, les métiers manuels les moins

Part de l'emploi exposé à l'automatisation par l'IA, États-Unis (Goldman Sachs, 2023), et rang selon l'usage réel (Microsoft, 2025)



En gras dans la colonne de droite : écart de 8 rangs ou plus entre le potentiel (Goldman Sachs) et l'usage réel (Microsoft)

Sources : Goldman Sachs, Global Economics Analyst (mars 2023), via Visual Capitalist ; Tomlinson et al., Working with AI, Microsoft Research (2025). Groupes de métiers de la nomenclature américaine SOC.

Innovation RH

histoire

1951 — **Trist & Bamforth, Tavistock Institute**
Approche sociotechnique : technique et organisation se conçoivent ensemble.

1957 — **Gaston Berger, Centre international de prospective**
Naissance de la prospective française.

1963 — **OCDE, Manuel de Frascati**
Définition de la R&D : fondamentale, appliquée, développement expérimental.

1964 — **Bertrand de Jouvenel, L'Art de la conjecture**
Les « futuribles » : des futurs possibles, au pluriel.

1970s — **Shell (Pierre Wack) ; Michel Godet**
La méthode des scénarios au service de la décision.

Innovation RH

histoire

1992 — **OCDE, Manuel d'Oslo (4e éd. 2018)**
Mesure internationale de l'innovation, organisationnelle comprise.

2005 — **Loi Borloo : négociation GPEC (≥ 300 salariés)**
La prospective entre dans le droit du travail.

2017 — **Ordonnances Travail : la GPEC devient GEPP**
Accent sur les parcours professionnels.

2022 — **France Stratégie / Dares, Les métiers en 2030**
Exercice national de prospective des métiers.

2024 — **Règlement (UE) 2024/1689 sur l'IA**
L'IA de recrutement classée « à haut risque ».

Innovation RH

gaston berger, 1957

L'attitude prospective :

- **Voir loin**
- **Voir large**
- **Analyser en profondeur**
- **Prendre des risques**
- **Penser à l'homme**

Innovation RH

hawthorne, 1924-1932

On voulait tester **la lumière**.

On a découvert **le groupe**.

La R&D appliquée au travail débouche rarement sur de la seule technique.

2 théories

Innovation RH

schumpeter, 1911

Cinq « nouvelles combinaisons » :

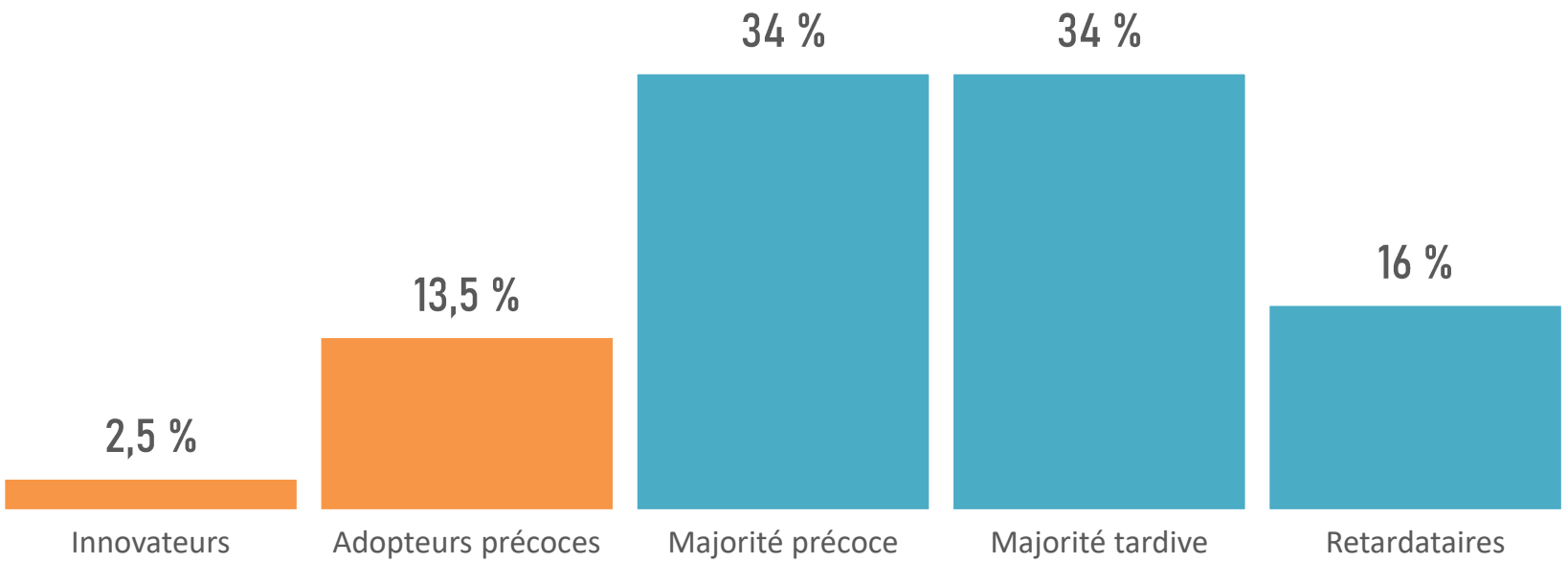
- Un nouveau produit
- Une nouvelle méthode de production
- Un nouveau débouché
- Une nouvelle source de matières premières
- **Une nouvelle organisation**

Invention = l'idée · **Innovation** = sa mise en œuvre

Innovation RH

rogers, 1962

« Une idée, une pratique ou un objet **perçu comme nouveau** par celui qui l'adopte. »



Innovation RH

sociologie

Akrich, Callon, Latour

« À quoi tient le succès des innovations », 1988

Une innovation réussit moins par ses qualités que par sa capacité à rallier des alliés.

Elle se transforme en chemin : c'est un processus d'« intéressement », pas un objet fini.

Norbert Alter

L'innovation ordinaire, 2000

L'innovation va de l'invention à l'appropriation par les acteurs.

Elle naît aussi dans le quotidien du travail, chez ceux qui transgressent les procédures.

Innovation RH

rupture et ouverture

Clayton Christensen

The Innovator's Dilemma, 1997

L'innovation de rupture part d'offres d'abord jugées inférieures, qui prennent un marché par le bas.

En RH : plateformes, outils d'IA, nouveaux entrants.

Henry Chesbrough

Open Innovation, 2003

L'entreprise innove aussi avec l'extérieur : partenaires, start-up, chercheurs, usagers.

En RH : écoles, laboratoires de recherche, communautés de pratique.

Innovation RH

au-delà de la technique

Innovation managériale

Hamel, 2007 ; Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008

Inventer et mettre en œuvre de nouvelles pratiques, processus ou structures de management.

Ex. : système de production Toyota, organisation par divisions.

Innovation sociale

Chambon, David & Devevey, 1982 ; loi ESS 2014, art. 15

Des réponses nouvelles à des besoins sociaux mal satisfaits, conçues avec les personnes concernées.

La loi française en donne une définition juridique.

Innovation RH

regard critique



ATTENTION

Toute nouveauté n'est pas une innovation : les « modes managériales » se diffusent par imitation, sans preuve de valeur.

Abrahamson, 1996

3 définition

Qu'est-ce qu'innover ?

Innovation RH

définition

Un **produit** ou un **processus**, nouveau ou amélioré, qui diffère sensiblement de ce que faisait l'organisation, mis à disposition des utilisateurs ou mis en œuvre.

D'après l'OCDE / Eurostat, Manuel d'Oslo, 4e éd., 2018

OCDE

Innovation RH

définition

Le Manuel d'Oslo range explicitement la **gestion des ressources humaines** parmi les processus qui peuvent innover.

Les 4 types de l'édition 2005 :

produit | procédé | **organisation** | **marketing**

Innovation RH

notre définition

« Innover, c'est **concevoir et faire adopter**, dans un contexte donné, une **nouveauté** — produit, service, procédé, mode d'organisation, pratique sociale ou modèle économique — qui **crée de la valeur** pour ses usagers. »

Innovation RH

trois critères

1

Nouveauté relative

Nouveau pour ce contexte, pas forcément pour le monde (Rogers).

2

Mise en œuvre et adoption

Sans application : une invention (Schumpeter). Sans appropriation : une procédure sur papier (Alter).

3

Création de valeur

Économique, mais aussi sociale, humaine, environnementale.

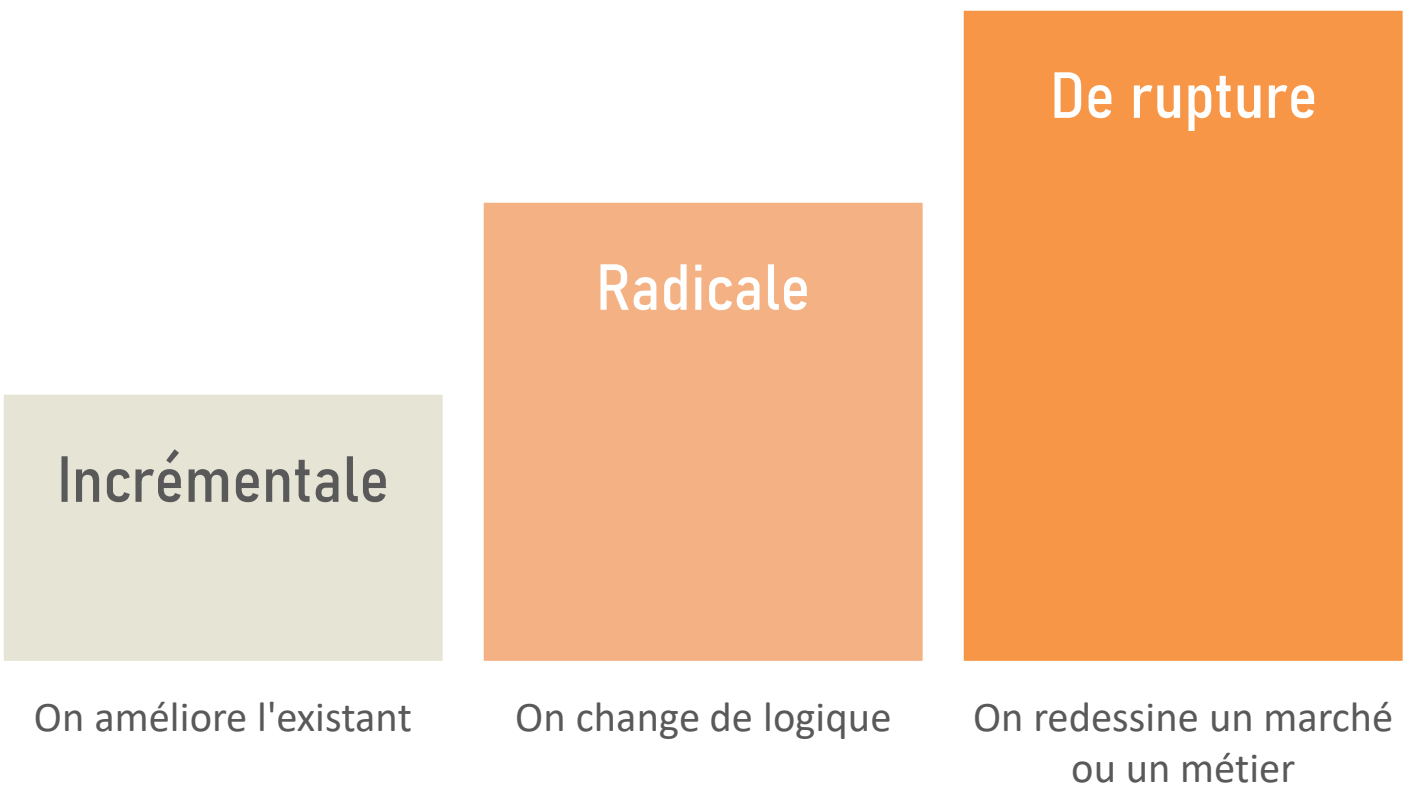
Innovation RH

ne pas confondre

Notion	Ce qui la distingue de l'innovation
Invention	L'idée ou le prototype, sans mise en œuvre
Changement	Toute modification, nouvelle ou non
Amélioration continue	Petits ajustements de l'existant ; innovation incrémentale s'ils se cumulent
Mode managériale	Nouveauté diffusée par imitation, sans preuve de valeur (Abrahamson)
Digitalisation	Passage au numérique d'un processus ; innovation seulement si la façon de faire change

Innovation RH

degrés d'intensité



4 typologie



ATTENTION

L'INNOVATION N'EST PAS QUE TECHNOLOGIQUE

Innovation RH

typologie

Type	Ce qui change	Exemple RH
Technologique	Un outil, un logiciel	SIRH, people analytics, IA d'aide au tri de candidatures
De procédé	La manière de produire un service	Méthode de recrutement par simulation : habiletés en situation, sans CV
Organisationnelle	Répartition du travail, des rôles, des temps	Semaine de quatre jours, travail hybride, équipes autonomes
Managériale	Pratiques et principes de management	Entreprise « libérée » (Getz & Carney), holacratie
Sociale	Réponse à un besoin social mal satisfait	« Territoires zéro chômeur de longue durée » (2016)

Innovation RH

typologie

Type	Ce qui change	Exemple RH
De service	L'expérience vécue par l'usager	Parcours d'intégration repensé du point de vue du nouvel arrivant
Marketing / communication	La façon de se présenter à ses publics	Marque employeur, offres rédigées par les équipes, témoignages
De modèle économique	La façon de créer et capter la valeur	Groupements d'employeurs, portage salarial, coopératives d'activité
Frugale	Faire mieux avec moins de ressources	Mentorat inversé, communautés de pratique internes

Innovation RH

à retenir

La technologie est un support, rarement le cœur.
Un SIRH ne change rien si processus et rôles restent identiques.

Le non-technologique est souvent le plus difficile.
Il touche le pouvoir, les habitudes, l'identité professionnelle.

Innover engage une responsabilité.
Une IA de recrutement peut industrialiser un biais : il faut pouvoir auditer.

5 fil rouge

Innovation RH

une boucle



Retour d'expérience : ce qu'on apprend en déployant nourrit la prospective suivante

Quel métier RH n'existera plus dans quinze ans ?

Et lequel n'existe pas encore ?

références

Prospective

- Berger G. (1964), Phénoménologie du temps et prospective, PUF
- de Jouvenel B. (1964), L'Art de la conjecture, Éd. du Rocher
- Godet M. (2007), Manuel de prospective stratégique, Dunod
- France Stratégie & Dares (2022), Les métiers en 2030

R&D et travail

- Taylor F. W. (1911), The Principles of Scientific Management
- Mayo E. (1933), The Human Problems of an Industrial Civilization
- Trist E. & Bamforth K. (1951), Human Relations, 4(1)
- OCDE (2015), Manuel de Frascati, 7e éd.
- Pfeffer J. & Sutton R. (2006), Hard Facts…, HBS Press

références

Innovation

- Schumpeter J. A. (1911), Théorie de l'évolution économique ; (1942) Capitalisme, socialisme et démocratie
- Rogers E. M. (1962 ; 5e éd. 2003), Diffusion of Innovations, Free Press
- Akrich M., Callon M., Latour B. (1988), Gérer et comprendre, n° 11-12
- Alter N. (2000), L'innovation ordinaire, PUF
- Christensen C. (1997), The Innovator's Dilemma, HBS Press
- Chesbrough H. (2003), Open Innovation, HBS Press
- Hamel G. (2007), The Future of Management, HBS Press
- Birkinshaw J., Hamel G., Mol M. (2008), Academy of Management Review, 33(4)
- Abrahamson E. (1996), « Management Fashion », AMR, 21(1)
- Chambon, David, Devevey (1982), Les innovations sociales, PUF
- Getz I. & Carney B. M. (2009), Freedom, Inc. (Liberté & Cie, 2012)
- OCDE / Eurostat (2018), Manuel d'Oslo, 4e éd. ; loi ESS du 31 juillet 2014, art. 15

