



	Faculté			
des sciences économiques et de gestion				
Université de Strasbourg				

Double Diplôme Franco-Allemand

Management International de l'Innovation, Université de Strasbourg, France

Relations Économiques Internationales, Université de Fribourg-en-Brisgau, Allemagne

Mémoire de fin d'études

LES CRISES (2008 et 2020) ET L'INNOVATION

Dans quelle mesure les crises de 2008 et de 2020 ont-elles poussé les secteurs privé et public à innover ?

Présenté par : Cyrielle BALL

Numéro Etudiant :21613723 / Matrikelnummer: 4970414

Sous la direction de : Monsieur Emmanuel Muller et Madame Marion Neukam

Année universitaire : 2020-2021

ABSTRACT

Une crise est un moment incertain et imprévisible, mais ce n'est pas pour autant que toute l'économie est paralysée. Les secteurs privé et public vont chercher à tirer profit des crises par différents moyens. L'État, quant à lui, va stimuler l'économie par le biais de diverses réglementations. Lors de la crise financière, ces réglementations se tournent davantage vers le secteur bancaire et boursier. Tandis que pour la crise sanitaire, l'État aide en première ligne les structures hospitalières et les entreprises. Qu'il s'agisse d'une crise mondiale ou non, les répercussions de celle-ci sont plus ou moins importantes. Pour minimiser ces effets, les secteurs privé et public adaptent leurs processus d'innovation. Les secteurs ne peuvent tirer profit des crises que s'ils innover, répondent aux besoins des ménages et revoient et modifient leurs stratégies. Étant donné qu'une crise touche toutes les entreprises du même secteur et de la même zone géographique au même moment, aucune d'entre elles n'est avantagée. L'incitation à innover est donc la même : ne pas faire faillite.

Mots clés : crise, crise sanitaire, crise financière, innover, secteur privé, secteur public

ABSTRAKT

Eine Krise ist eine unsichere und unvorhersehbare Zeit, aber das bedeutet nicht, dass die gesamte Wirtschaft gelähmt ist. Der private und der öffentliche Sektor werden auf verschiedene Weise versuchen, von Krisen zu profitieren. Der Staat wird die Wirtschaft durch verschiedene Regelungen anregen. Während der Finanzkrise konzentrieren sich diese Vorschriften mehr auf den Banken- und Börsensektor. In der Gesundheitskrise hilft der Staat vor allem Krankenhäusern und Unternehmen. Ob es sich nun um eine globale Krise handelt oder nicht, die Auswirkungen der Krise sind mehr oder weniger wichtig. Um diese Auswirkungen zu minimieren, werden der private und der öffentliche Sektor ihre Innovationsprozesse anpassen. Die Sektoren können von Krisen nur profitieren, wenn sie innovativ sind, auf die Bedürfnisse der Haushalte eingehen und ihre Strategien überprüfen und anpassen. Da eine Krise alle Unternehmen desselben Sektors und desselben geografischen Gebiets zur gleichen Zeit betrifft, hat kein einziges Unternehmen einen Vorteil. Der Anreiz zur Innovation ist also derselbe: nicht in Konkurs zu gehen.

Schlüsselbegriffe: Krise, Gesundheitskrise, Finanzkrise, Innovation, Privatsektor, öffentlicher Sektor

REMERCIEMENTS :

Je remercie tout particulièrement Monsieur Emmanuel Muller et Madame Marion Neukam, qui ont contribué à la réussite de ce mémoire de fin d'étude par leur soutien professionnel.

Je vous suis extrêmement reconnaissante de m'avoir accompagnée tout au long de ce projet et d'avoir répondu à mes interrogations.

En outre, je tiens à remercier les bibliothécaires qui m'ont aidée dans mes recherches littéraires.

De même, je souhaite remercier toute l'équipe pédagogique de l'université qui a pris en charge la partie théorique de la formation.

J'aimerais exprimer ma gratitude à tous les professionnels qui ont répondu avec enthousiasme à mes différentes questions.

Je tiens également à remercier Madame Camille Metz et Madame Mélanie Dorsch pour la relecture de mon mémoire de fin d'étude.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	7
PARTIE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE	8
1. L'INNOVATION	8
1.1 DEFINITION DE L'INNOVATION.....	8
1.2 L'INNOVATION DANS LE SECTEUR PRIVE.....	11
1.3 L'INNOVATION DANS LE SECTEUR PUBLIC	12
2. MANAGEMENT DE L'INNOVATION.....	13
2.1 LES EVOLUTIONS PERMANENTES DU MANAGEMENT DE L'INNOVATION	14
2.2 MANAGEMENT DE L'INNOVATION D'AUJOURD'HUI	15
2.3 MANAGER POUR STIMULER L'INNOVATION DANS UNE ENTREPRISE	16
2.4 L'INFLUENCE DU GOUVERNEMENT SUR LE MANAGEMENT DE L'INNOVATION	17
3. LES CRISES.....	18
3.1 DEFINITION D'UNE CRISE	18
3.2 LA CRISE FINANCIERE DE 2008	19
3.3 LA CRISE SANITAIRE DE 2020	20
3.4 LE MANAGEMENT DE CRISE	21
4. LES HYPOTHESES ET LA METHODOLOGIE	23
4.1 LES HYPOTHESES	23
4.2 LES PARTENAIRES D'INTERVIEW	24
4.3 LES INTERVIEWS	26
4.4 LE CODAGE	27
PARTIE 2 CADRE EMPIRIQUE	28
5. LES RESULTATS	28
5.1 L'INNOVATION DANS LES SECTEURS PRIVE ET PUBLIC	28

5.2	LE TELETRAVAIL ET LES INNOVATIONS QUI EN DECOULENT.....	29
5.3	EXEMPLE D’INNOVATION DANS LA METHODE DE TRAVAIL : LES GOOGLE GLASSES	30
5.4	LES STRATEGIES EN PERIODES DE CRISE.....	32
5.5	REAFPECTER SON BUDGET EN PERIODE DE CRISE	33
5.6	COMPARAISON ENTRE LA CRISE DE 2008 ET LA CRISE DE 2020	35
6.	DISCUSSION	36
6.1	H1 : UNE CRISE IMPACTE DIFFEREMMENT LE SECTEUR PRIVE QUE LE SECTEUR PUBLIC	36
6.1.1	LA COMMUNICATION.....	36
6.1.2	LES PENURIES PENDANT LA CRISE DE 2020.....	37
6.1.3	NATIONAL VERSUS INTERNATIONAL.....	38
6.2	H2 : IL EST TOUT DE MEME POSSIBLE D’INNOVER EN L’ABSENCE DE PROXIMITE PHYSIQUE GRACE A LA TECHNOLOGIE.....	39
6.2.1	LE TELETRAVAIL	39
6.2.1.1	LES AVANTAGES	40
6.2.1.2	LES INCONVENIENTS.....	41
6.2.2	EXEMPLES D’INNOVATIONS PENDANT LA CRISE DE 2020	42
6.2.2.1	LES GOOGLE GLASSES.....	42
6.2.2.2	L’ESSOR DES DRONES	42
6.3	H3 : LA STRATEGIE ADOPTEE PAR LES SECTEURS PRIVE ET PUBLIC EST A ADAPTER EN TEMPS DE CRISE.....	44
6.3.1	ANTICIPER, ADAPTER ET INNOVER	44
6.3.2	RESTRUCTURATION DU PERSONNEL.....	44
6.3.3	RESTRUCTURATION DES LOCAUX	45
6.3.4	LE ROLE DE L’ÉTAT.....	47
6.4	H4 : UNE CRISE NE SE TRADUIT PAS FORCEMENT PAR DES RESTRICTIONS BUDGETAIRES	48
6.4.1	LA CRISE DE 2008.....	48

6.4.2	LA CRISE DE 2020.....	50
6.5	H5 : LA CRISE PRECEDENTE N'AIDE PAS FORCEMENT A GERER PLUS FACILEMENT OU PLUS RAPIDEMENT LA PROCHAINE CRISE	52
6.5.1	LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE.....	52
6.5.2	LES SCENARII DE FIN DE CRISE DE 2020.....	53
6.5.3	LES RECOMMANDATIONS	54
	CONCLUSION.....	55
	REFERENCES LITTERAIRES	56
	ANNEXES.....	61
	ANNEXE 1 : LES EVOLUTIONS DU MANAGEMENT DE L'INNOVATION	61
	ANNEXE 2 : LES QUESTIONS DES INTERVIEWS	62
	ANNEXE 3 : CODAGE SECTEUR PRIVE.....	67
	ANNEXE 4 : CODAGE SECTEUR PUBLIC	72
	ANNEXE 5 : NOMBRE DE COWORKERS DANS LE MONDE ENTRE 2011 ET 2017	76

INTRODUCTION

Albert Einstein, physicien théoricien disait qu'« au milieu de toute crise se trouve une grande opportunité ». Cette citation concorde tout à fait avec son étymologie chinoise. En chinois, le terme crise a deux sens. Le premier sens est le danger et le second l'opportunité. Une crise n'est donc pas seulement synonyme de difficulté, car elle aboutit à de nombreuses opportunités selon Albert Einstein. Ces opportunités doivent être alors saisies afin d'éviter que l'économie ne soit endommagée par une crise.¹

Une crise force les entreprises, structures et États à repenser différemment leur stratégie. C'est en intégrant les nouvelles demandes des ménages et en se posant les bonnes questions que les secteurs privé et public continuent et augmentent leur part de marché et profit. L'une des meilleures façons de procéder est d'innover constamment. L'innovation constante peut malgré tout ne plus suffire pour être compétitif. Les crises jouent alors un rôle important dans le processus d'innovation, car une crise est un moment critique où le processus d'innovation est complètement repensé. La question suivante se pose : dans quelle mesure les crises de 2008 et de 2020 ont-elles poussé les secteurs privé et public à innover ?

L'objectif de ce mémoire est de comprendre comment les crises, notamment deux crises du XXI^e Siècle, celles de 2008 et 2020, arrivent à avoir des répercussions positives sur l'innovation. Les secteurs privé et public seront alors analysés et confrontés afin d'évaluer si un des deux secteurs est d'avantage poussé à innover et si de grandes disparités entre les deux secteurs sont perçues.

Pour répondre à cette problématique, une revue de la littérature sera effectuée. Une attention particulière sera portée sur les crises, le management et l'innovation. Ce cadre théorique va clarifier les concepts abordés dans ce mémoire. Dans un second temps, une étude qualitative sera présentée grâce à des interviews effectuées avec des professionnels issus des secteurs privé et public. Les résultats de ces entretiens ainsi que leurs analyses permettront de répondre à travers cinq différentes hypothèses à la problématique.

¹ Frimousse, Soufyane & Peretti, Jean-Marie (2020) : Les répercussions durables de la crise sur le management [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-2-page-159.htm> [13/08/21].

PARTIE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

1. L'INNOVATION

1.1 DEFINITION DE L'INNOVATION

Avant d'apporter une définition de l'innovation il est important de préciser la différence entre l'invention et l'innovation. Joseph Schumpeter, un économiste de grand renom, définit l'innovation comme une activité spécifique réalisée dans la sphère économique. Tandis que l'invention est l'introduction d'une nouvelle solution à un problème technique. L'invention fait partie du domaine de l'ingénierie et l'innovation du domaine de la gestion. Toute invention ne devient pas forcément une innovation, car c'est un processus très coûteux et long. Ce processus se traduit donc par la transformation de la connaissance en l'appliquant à la sphère économique, dont l'objectif principal pour une entreprise à but lucratif est monétaire. Pour résumer, l'innovation se base sur un ensemble de connaissances, de compétences et sur un certain degré de créativité. Mais cette connaissance ne se suffit pas à elle-même, car il faut un moteur pour mettre en œuvre l'innovation, la diffuser et finalement l'appliquer au domaine du réel.²

Joseph Schumpeter distingue cinq formes différentes d'innovations. La première est l'innovation de produits, qui est l'introduction d'un nouveau produit ou service sur le marché. L'innovation de procédé concerne quant à elle l'introduction de nouvelles méthodes de production. L'innovation de matières premières est une troisième forme d'innovation selon Schumpeter, ici il fait référence par exemple à l'invention du plastique. La quatrième forme d'innovation est l'innovation de débouchés, elle se traduit par la création de nouveaux marchés, par exemple, en vendant un bien sur un marché étranger. La dernière forme d'innovation selon Schumpeter est l'innovation de modes de production. Il désigne cette innovation comme par un changement dans l'organisation du travail.³

² Pénin, Julien (2016) : *Joseph Aloïs Schumpeter - Père de l'économie et de la gestion de l'innovation ?*, EMS Edition[10/03/21].

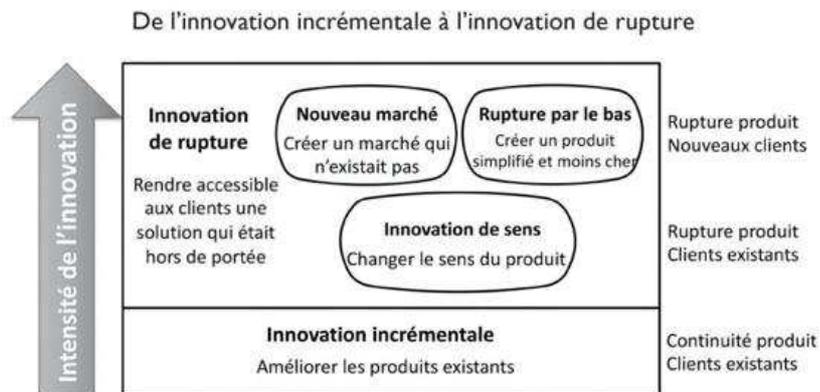
³ SCHUMPETER, J.A. (1934) : *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*, Harvard Economic Studies, Vol. 46, Harvard College, Cambridge, MA [10/03/21].

Joseph Schumpeter n'est pas le seul à définir le terme innovation. En effet, nous avons de nombreuses définitions concernant ce terme. Une autre définition qui n'est pas à négliger et celle de l'OCDE. Dans le manuel d'Oslo en 2015, l'OCDE définit l'innovation comme « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures ».⁴ Malgré deux définitions distinctes elles ont toutes deux beaucoup de similitudes, car elles font la distinction entre différentes formes d'innovation.

Par ailleurs, il existe deux types d'impulsion de l'innovation. La *Technology push* et la *Demand pull*. D'une part, la *Technology push* provient de la connaissance scientifique qui va se traduire par un développement technologique puis en un prototype. Cette *Technology push* sera par la suite vendue grâce au marketing qui va lui permettre d'acquérir des acheteurs. L'incitation à innover résulte alors principalement de la technologie. Dans ce cas, c'est la technologie qui « pousse » l'innovation et qui donne place la majorité du temps à une innovation radicale. D'autre part, l'incitation à innover, la *Demand pull* découle du marché. En effet, l'innovation va répondre à un besoin précis du marché. Souvent l'innovation va être adaptée grâce à une technologie déjà existante pour en créer un nouveau prototype. La commercialisation de cette innovation se fera sans trop de problème, car elle répond aux besoins des consommateurs. Dans ce cas, c'est la demande qui « tire » l'innovation et qui donne lieu la majorité du temps à une innovation incrémentale.

⁴OCDE (2005) : Manuel d'Oslo [en ligne] <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889957/OSLO-FR.PDF/93ff557c-e822-43fe-a0ad-ec8b5d7b9c7b> [15/03/21]

Graphique 1: de l'innovation incrémentale à l'innovation de rupture



Source : Innovation de rupture : guide pour disrupter votre marché, Benoît Sarazin, Novembre 2019.

Le graphique ci-dessus nous permet de distinguer deux extrémités sur l'échelle d'intensité de l'innovation. La première extrémité correspond à l'innovation incrémentale ou autrement appelée l'innovation continue, car l'innovation consiste à améliorer un produit existant. La seconde extrémité est l'innovation de rupture, qui a une intensité beaucoup plus élevée que la première. En effet, son objectif est de remettre en question l'offre et l'organisation de l'entreprise pour offrir un tout nouveau produit ou service aux clients.

En outre, il existe trois niveaux de radicalités. Roberto Verganti formalise le concept d'« innovation de sens » en 2009. L'innovation de sens a pour objectif de changer le sens d'un produit déjà existant en redéfinissant le marché. La Tesla Model S en est un bon exemple : elle transforme le sens des voitures électriques grâce à sa puissance. « La rupture par le bas » est un concept qui est défini en 1997 par Clayton Christensen. Le but principal de ce concept est de créer un produit simplifié et moins coûteux, comme par exemple les compagnies de vols low-cost. Le dernier niveau de rupture est également défini en 1997 par Clayton Christensen. La rupture « nouveau marché » consiste quant à elle à offrir de nouvelles possibilités aux clients en créant un nouveau marché. A ses débuts, Netflix a créé un nouveau marché en proposant de louer un film grâce à un site internet au lieu de se rendre directement dans un magasin.⁵

⁵ Sarazin, Benoît (2019) : innovation de rupture : guide pour disrupter votre marché [en ligne] <https://books.google.de/books?hl=fr&lr=&id=y2K6DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=inn#v=onepage&q&f=false> [17/03/21].

1.2 L'INNOVATION DANS LE SECTEUR PRIVE

Le secteur privé est un secteur où l'état n'intervient pas beaucoup. Il est composé d'entreprises privées, de banques à capitaux privées, d'organisations non gouvernementales et de mutuelles, coopératives, et de certaines associations. Les innovations dans ce secteur sont primordiales pour rester aussi compétitifs que possible, quelle que soit la taille des structures. Mais plus les structures sont grandes, plus il y aura d'intermédiaires et donc le processus d'innovation sera long. Malgré une intervention minimale de l'État, celui-ci a la possibilité d'inciter le secteur privé à innover. C'est par des mesures et des réglementations diverses, que les pouvoirs publics contribuent au développement des structures. C'est en se développant, que ces structures vont vouloir se différencier des unes et des autres, tout en innovant.⁶

Par ailleurs, l'entreprise a également la possibilité d'encourager ses employés à innover par d'autres moyens. Les facteurs monétaires et les *stock-options* sont deux moyens très utilisés par les entreprises. Le facteur monétaire, peut prendre la forme d'une prime ou bien une promotion. Quant aux *stocks-option*, elles permettent à l'employé d'occuper une place plus importante dans l'entreprise et donc de s'investir davantage dans celle-ci. La motivation intrinsèque à innover existe également. Cela se traduit par un « challenge intellectuel » ou bien par le « désir d'améliorer l'existence ». Dans ce cas, les personnes à l'origine de l'innovation veulent tout simplement s'investir le plus possible dans leur travail, tout en améliorant la performance de l'entreprise.⁷

Néanmoins, ce secteur peut se montrer moins innovant lorsque les entreprises deviennent par exemple des PME. En effet, l'état français est très performant pour aider des petites structures à se développer. Cependant, une fois que ces PME ont atteint une certaine taille, les aides ainsi que les incitations à innover se voient diminuer. C'est alors à la firme de mettre en avant des incitations à innover plus élevées.⁸

⁶ Gurría, Angel (2014) : Remise du rapport Examens de l'OCDE des politiques d'innovation : la France [en ligne] <https://www.oecd.org/fr/innovation/remise-du-rapport-examens-ocde-des-politiques-d-innovation-de-la-france.htm> [19/03/21].

⁷ Bonnard, Claire (2013) : Les incitations à l'innovation dans le secteur privé [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-recherches-economiques-de-louvain-2013-2-page-45.htm> [19/02/21].

⁸ Gurría, Angel (2014) : Remise du rapport Examens de l'OCDE des politiques d'innovation : la France [en ligne] <https://www.oecd.org/fr/innovation/remise-du-rapport-examens-ocde-des-politiques-d-innovation-de-la-france.htm> [19/03/21].

1.3 L'INNOVATION DANS LE SECTEUR PUBLIC

Le secteur public regroupe les administrations publiques de l'état ainsi que les collectivités territoriales, les entreprises dont au moins 51% de leur capital social est détenu par une administration publique et certaines associations. Les innovations dans ce secteur ne sont pas à négliger, car nous vivons dans un monde de plus en plus connecté avec de nombreux défis à relever dans ce secteur. Le secteur public doit, comme le secteur privé, s'adapter à ces changements.

L'innovation dans le secteur public demande une toute autre organisation que dans le secteur privé. En effet, il existe différents acteurs qui sont les suivants : la personne innovante c'est-à-dire celle qui est à l'origine de l'idée, la structure dans laquelle elle veut appliquer son idée, le secteur public et enfin la société. Afin de respecter cette hiérarchie il est important d'avoir une très bonne méthode de communication. Le secteur public est très large donc mettre en place une innovation va prendre plus de temps, car il faut la communiquer à l'ensemble de la structure avant de l'adopter. Pour ce faire, il faut que les acteurs aient suffisamment de moyens pour innover et surtout qu'ils aient des incitations à innover. Ces moyens peuvent être tout autant financiers, qu'une promotion, que de la reconnaissance ou encore de la motivation intrinsèque.⁹

Néanmoins ce secteur a certains freins pour être innovant. Tout d'abord, la législation et la politique sont susceptibles de constituer un frein à l'innovation. En effet, les démarches sont souvent très longues et les décideurs sont peu averses au risque, ce qui aboutit à des innovations incrémentales et non radicales. Ce facteur est alors susceptible de démotiver la structure à innover. De plus, les incitations à innover sont relativement faibles, car ceux à l'origine de l'innovation ne reçoivent pas beaucoup de reconnaissance de leurs pairs.¹⁰

⁹ OCDE (2014) : L'innovation dans le secteur public : de l'idée à l'impact [en ligne] <https://www.oecd.org/innovating-the-public-sector/background-report-executive-summary-french.pdf> [25/03/21].

¹⁰ Pupion, Pierre-Charles (2018) : L'innovation dans le secteur public [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2018-2-page-6.htm> [19/03/21].

2. MANAGEMENT DE L'INNOVATION

“*The goal of innovation management within a company is to cultivate a suitable environment to encourage innovation.*” (Rickne et Al., 2012). Rickne, et le Boston Consulting Group (BCG) définissent le management de l'innovation comme un facteur de succès nécessaire pour gérer les innovations d'une entreprise. En d'autres termes le management de l'innovation prône l'innovation et le changement dans une structure afin de répondre aux défis auxquels elle doit faire face. L'objectif principal du management de l'innovation pour les entreprises est d'obtenir un avantage concurrentiel en se développant grâce à la diffusion d'offres de valeur sur le marché. Cela leur permet d'augmenter la taille du marché, des revenus, des marges bénéficiaires, et de gagner en notoriété avec la hausse de la valeur de la marque.¹¹

Par ailleurs, les décisions managériales jouent un rôle primordial dans le management de l'innovation. Deux niveaux sont à différencier: le niveau opérationnel et le niveau stratégique. Les décisions prises au niveau opérationnel ont un impact direct sur la forme du processus d'innovation. Quant au niveau stratégique, les décisions sont prises en amont du processus d'innovation. Ces décisions peuvent, par exemple, concerner le processus d'innovation s'il est mené en interne ou en externe, si la structure va coopérer avec des partenaires externes, ou encore si les coûts budgétaires sont réduits ou stables.

Afin de bien répondre aux défis auxquels les entreprises sont confrontées, il est important que le management de l'innovation s'adapte correctement à l'évolution de la société ainsi qu'à sa structure. En effet, le management de l'innovation va, par exemple, dépendre du type d'innovation (si celle-ci est radicale ou incrémentale), du type d'organisation (centralisée ou décentralisée), du type d'industrie (technologie de pointe ou basse technologie) ou encore du type de pays ou culture (régime politique).¹²

¹¹Bouwer, Louis (2017) : The Innovation Management Theory Evolution Map [en ligne] <https://www.thedigitaltransformationpeople.com/channels/strategy-and-innovation/the-innovation-management-theory-evolution-map/> [28/03/21].

¹² Ortt, Roland and A. van der Duin, Patrick (2008) : *The evolution of innovation management towards contextual innovation*, European Journal of Innovation Management [28/03/21].

2.1 LES EVOLUTIONS PERMANENTES DU MANAGEMENT DE L'INNOVATION

Le management de l'innovation est en constante évolution ces dernières décennies. En effet, depuis la seconde guerre mondiale, les chercheurs ont identifié différentes tendances. J. Roland Ortt et Patrick A. van der Duin (2008) en ont identifié quatre différentes entre les années 1945 et 2000 (Annexe 1). Les travaux de J. Roland Ortt et Patrick A. van der Duin (2008) sont basés sur ceux de Liyanage et al. (1999), Miller (2001), Niosi (1999) et Rothwell (1994).

La première période est celle de l'après-guerre jusqu'au milieu des années 1960. Après la seconde guerre mondiale, il fallait reconstruire le pays le plus rapidement possible. La société était, à ce moment-là, favorable au progrès technique et le gouvernement attribuait des subventions de recherche et développement aux entreprises. A cette période là, nous étions dans une approche de type *Technology push*, car c'est la technologie qui « pousse » l'innovation, dû aux subventions attribuées aux entreprises par le gouvernement. Les entreprises étaient donc focalisées sur l'innovation, le profit et la croissance de leur structure.

La seconde période identifiée par J. Roland Ortt et Patrick A. van der Duin (2008), débute au milieu des années 1960 et finit à la fin des années 1970. Durant la période précédente, la demande du marché était supérieure à l'offre. Pour mieux pouvoir répondre aux besoins des consommateurs et pour faire face à la compétitivité, les entreprises se sont adaptées à la demande du marché. Nous étions ici dans une approche de type *Market pull*, car c'est la demande qui « tire » l'innovation. Par ailleurs, les entreprises ont également modifié leurs processus d'innovation pour réaliser des économies d'échelles et pour diversifier leurs offres à la demande du marché.

La fin des années 1970 jusqu'au début des années 1990 constitue la troisième période. Cette période est marquée à la fois par une offre de marché qui est supérieure à la demande de marché, par l'inflation et par l'après des deux chocs pétroliers. En termes de management, cette période s'est traduite par une combinaison entre l'approche *Market pull* et *Technology push*. En effet, la demande de marché tire toujours l'innovation et la connaissance tandis que la technologie pousse l'innovation. De plus, la création de réseau émerge petit à petit. Les réseaux ont pour but d'atteindre ensemble, des objectifs communs entre des entreprises indépendantes. Ces réseaux sont la plupart du temps réglementés par des contrats.

La dernière période observée débute dans les années 1990 et se termine dans les années 2000. La mondialisation et la concurrence internationale font leur apparition. Le management de l'innovation doit alors s'adapter. C'est grâce aux alliances et aux réseaux que l'innovation continue de se développer.¹³

Néanmoins, ces différentes périodes et approches sont à nuancer. Selon Van den Elst et al. (2006) et Verloop (2006), différentes approches de l'innovation peuvent être adoptées au sein d'une même entreprise et selon Brown et Eisenhardt (1997) deux entreprises sont capables de développer une innovation similaire, mais avec un management de l'innovation différent. Malgré tout, nous pouvons constater une évolution importante du management de l'innovation au cours de ces dernières décennies. Aujourd'hui, celui-ci a encore évolué dû à l'émergence d'internet.

2.2 MANAGEMENT DE L'INNOVATION D'AUJOURD'HUI

Suite à l'évolution d'internet, le management de l'innovation a dû s'adapter. En effet, les besoins en recherche et développement ont nettement augmenté avec la création des nouveaux outils numériques comme les réseaux sociaux et les plateformes de *crowdsourcing*. L'accès à l'information et le travail collaboratif sont devenus plus accessibles. Ainsi sont apparus les écosystèmes d'innovation ouverte. Nous devons le terme « innovation ouverte » à Henry Chesbrough (2003) qui le définit par l'inclusion de collaborations externes à l'entreprise dans son processus de recherche et développement.

En outre, les entreprises doivent aujourd'hui proposer des offres personnalisées, de la réactivité et de la rapidité à leurs clients. La créativité a donc une importance clé dans le processus d'innovation.¹⁴

¹³ Ortt, Roland and A. van der Duin, Patrick (2008) : *The evolution of innovation management towards contextual innovation*, European Journal of Innovation Management [28/03/21].

¹⁴Barlatier, Pierre-Jean (2016) : *Management de l'innovation et nouvelle ère numérique : Enjeux et perspectives* [en ligne]
https://www.researchgate.net/publication/301594606_Management_de_l%27innovation_et_nouvelle_ere_numerique_Enjeux_et_perspectives [07/04/21].

2.3 MANAGER POUR STIMULER L'INNOVATION DANS UNE ENTREPRISE

Les entreprises managent et stimulent l'innovation de différentes manières. Tout d'abord, la localisation de l'entreprise peut avoir un impact élevé sur le management de l'innovation. En effet, il existe des clusters et des pôles de compétitivité où l'innovation est très présente, grâce aux synergies qu'on y trouve. L'avantage de ces pôles de compétitivité et des clusters est principalement la proximité des entreprises avec les universités, les chercheurs et des entreprises innovantes.¹⁵ Néanmoins la situation géographique ne permet pas à elle toute seule de rendre une entreprise compétitive. Il est très important de savoir travailler en réseau. Le travail en réseau favorise les échanges de connaissances entre différents acteurs pour aboutir par la suite à des innovations. Pour cela, la capacité d'absorption n'est pas à négliger. Cette capacité d'absorption est définie par W. Cohen et D. Levinthal (1990) comme « l'aptitude à reconnaître la valeur de l'information nouvelle, à l'assimiler, et à l'appliquer à des fins commerciales ». C'est donc grâce aux divers échanges que l'entreprise va pouvoir utiliser cette capacité d'absorption, en l'identifiant, en la comprenant et en l'utilisant à son tour dans le système propre de l'entreprise.¹⁶

Par ailleurs, dans les clusters et pôles de compétitivité les connaissances tacites circulent de manière plus intense. Ces connaissances ont une dimension locale et circulent ainsi avec l'individu. C'est-à-dire qu'il est préférable d'être à proximité de la source pour pouvoir en profiter. Cependant, ces connaissances sont primordiales dans le développement d'une entreprise et cela explique leur écart de développement.

Manager l'innovation signifie également de mener une veille concurrentielle permanente. L'objectif de mener une veille concurrentielle est d'anticiper les évolutions de façon stratégique en identifiant les potentielles menaces provenant de la concurrence et de saisir les opportunités. Le management de l'innovation dans une entreprise est donc primordial pour innover et être compétitif.¹⁷

¹⁵ Froehlicher, Thomas & Barès, Franck (2014) : Pôles de compétitivité et clusters, vers des écosystèmes de croissance ? [en ligne] <https://www.cairn.info/journal-entreprendre-et-innover-2014-4-page-45.htm> [07/04/21].

¹⁶ Noblet, Jean-Pierre & Simon, Éric (2015) : La capacité d'absorption, un état de l'art [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-5-page-33.htm> [07/04/21].

¹⁷ Pénin, Julien (2017-2018) : *Economie de l'innovation, support cours L2* [07/04/21].

2.4 L'INFLUENCE DU GOUVERNEMENT SUR LE MANAGEMENT DE L'INNOVATION

Ce ne sont pas seulement les dirigeants d'entreprises qui ont la possibilité d'influencer sur le management de l'innovation. Les gouvernements peuvent également mettre en place diverses réglementations pour favoriser l'innovation et donc agir sur le management de celle-ci.

Premièrement, la stabilité économique et politique d'un pays sont des facteurs très importants. Les politiques en lien avec l'enseignement jouent un rôle primordial, car les individus apprennent les connaissances fondamentales qui leur permettent par la suite de pouvoir innover. Deuxièmement, le degré d'ouverture des investissements directs à l'étranger entretient un lien étroit avec l'innovation. Si ce degré d'ouverture est fort, les entreprises auront un management de l'innovation plus favorable, car cette corrélation est positive. Pour finir, le gouvernement renforce également le lien entre les secteurs public et privé, afin de faciliter le transfert de connaissances et de technologies entre ces deux secteurs.¹⁸

La propriété intellectuelle n'est pas à négliger dans le management de l'innovation. Protéger son innovation et pouvoir bénéficier d'un monopole pendant 20 à 25 ans, rend l'innovation rentable et incite les individus à innover. Innover c'est un investissement majeur en temps mais aussi en argent. Le fait de pouvoir bénéficier d'un monopole pendant plusieurs années afin de protéger son innovation est un élément clé dans ce processus.¹⁹

Par ailleurs, certains groupes de pays peuvent aussi affecter le management de l'innovation avec différentes mesures. Par exemple l'OCDE favorise l'innovation, grâce à des aides financières directes accordées aux projets en recherche et développement et des avantages fiscaux pour les entreprises qui investissent dans l'innovation.²⁰

¹⁸ OCDE (2006) : Chapitre 3. Encourager l'innovation : bilan et politiques [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-reformes-economiques-2006-1-page-53.htm> [10/04/21].

¹⁹ Lallement, Rémi & Wisnia-Weill, Vanessa (2007) : Concurrence et innovation : quelles politiques pour favoriser le développement des entreprises ? [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-horizons-strategiques-2007-2-page-156.htm> [10/04/21].

²⁰ OCDE (2006) : Chapitre 3. Encourager l'innovation : bilan et politiques [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-reformes-economiques-2006-1-page-53.htm> [10/04/21].

3. LES CRISES

3.1 DEFINITION D'UNE CRISE

Le terme crise vient du verbe grec *krinein* qui signifie juger et décider.²¹ Une crise correspond donc à un moment de rupture imprévisible et un moment incertain, où les acteurs doivent prendre un certain nombre de décisions pour pouvoir y faire face.²² Les évolutions permanentes de la société favorisent les incertitudes et l'instabilité, ce qui contribue à l'apparition de crises.²³

Quant aux sciences sociales, elles définissent les crises comme une perte de sens. Pour Karl Weick, cette perte de sens se traduit par une perte de repère des individus. Afin de comprendre cette situation et faire face à leur perte de repère, les individus doivent s'adapter à cette situation. En temps de crise l'adaptation est primordiale. Cette adaptation doit notamment être faite par la société en elle-même, par exemple par les dirigeants, mais également par les entreprises et les individus. Les crises représentent alors de nouveaux défis dans la gestion et l'organisation des différents acteurs.²⁴

Néanmoins, les chercheurs ont des difficultés à s'accorder sur la définition d'une crise. Le premier point de désaccord est sur le caractère d'une crise. Est-elle endogène, c'est-à-dire est-elle due à des problèmes de dysfonctionnements internes ou est-elle exogène donc non anticipée ? Le second point est la distinction entre les difficultés des organisations et la situation de crise. Pour finir, le dernier point de désaccord est sur le caractère de la crise, est-elle objective ou subjective ?²⁵

²¹ Auteur inconnu, Quelle est l'étymologie du mot crise ? [en ligne] <https://dictionnaire.orthodidacte.com/article/etymologie-crise> [15/04/21].

²² Borraz, Olivier (2020) : Qu'est-ce qu'une crise ? [en ligne] <https://www.sciencespo.fr/cso/fr/content/qu-est-ce-qu-une-crise.html> [15/04/21].

²³ Portal, Thierry (2009) : Crise et facteur humain [en ligne] <https://www.cairn.info/crises-et-facteur-humain--9782804117849-page-13.htm#no3> [15/04/21].

²⁴ Borraz, Olivier (2020) : Qu'est-ce qu'une crise ? [en ligne] <https://www.sciencespo.fr/cso/fr/content/qu-est-ce-qu-une-crise.html> [15/04/21].

²⁵ Besson, Madeleine & Lavorata, Laure (2013) : Adaptation des systèmes de contrôle en temps de crise [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-7-page-15.htm> [15/04/21].

Il n'existe pas seulement un type de crise, mais différents types. En effet, la société a par exemple traversé des crises climatiques, sociales, économiques, sanitaires, politiques et bien d'autres. Toutefois nous allons dans ce mémoire nous focaliser sur la crise financière de 2008 ainsi que sur la crise sanitaire de 2020, toutes les deux devenues des crises économiques.

3.2 LA CRISE FINANCIERE DE 2008

La crise financière de 2008 autrement appelé la crise des *subprimes* s'est déclenchée dans un contexte économique relativement prospère, avec des déréglementations sur le marché financier et avec une globalisation de l'économie qui augmenta l'interdépendance des pays.²⁶ Cette crise commença aux États-Unis. Les taux d'intérêt étaient très bas et les bons de trésor n'offraient plus beaucoup de rendement pour les investisseurs qui se sont tournés vers le marché de l'immobilier. Il en résulta alors une hausse de la demande de titrisations (transformation de créances bancaires en titre) et pour répondre à cette demande les banques ont dû accorder plus de prêts. Les prêts accordés aux ménages sont devenus risqués, car les ménages ont plus de risques de se trouver en défaut de paiement. Ces prêts furent alors appelés aux États-Unis des *subprimes*, dû à leur niveau de risque. Néanmoins, les investisseurs continuèrent de spéculer sur le marché immobilier, ce qui créa une bulle spéculative qui éclata par la suite, dû à la hausse des taux directeurs de la FED (Réserve fédérale des États-Unis) et des taux d'intérêt. Les ménages qui avaient souscrit à des prêts à taux variables n'étaient plus en capacité de les rembourser. Cela entraîna des défauts de paiement et de nombreuses hypothèques. Suite à l'augmentation des prix sur le marché immobilier les investisseurs ont arrêté d'investir, mais les offres sur le marché immobilier devinrent de plus en plus nombreuses, dû aux hypothèques. Le marché immobilier s'effondra et les créanciers perdirent beaucoup d'argent. De nombreuses banques ont fait faillite dont, en septembre 2008, celle de Lehmann Brothers, l'une des plus puissante. Cette crise s'est alors étendue de manière inexorable au monde entier, du fait en partie de l'interdépendance massive des pays.²⁷

²⁶ Banque de France (2020) : Comprendre la crise de 2008 [en ligne] <https://abc-economie.banque-france.fr> [15/04/21].

²⁷ Balluffier, Asia (2017) : Vidéo : la crise des subprimes expliquée en six minutes [en ligne] https://www.lemonde.fr/economie/video/2017/08/11/video-la-crise-des-subprimes-expliquee_5171347_3234.html [19/04/21].

Cette crise, qui était à l'origine une crise financière, devient alors une crise économique mondiale. En effet, fin 2007 l'économie des États-Unis entra en récession tout comme le reste du monde qui ne put y échapper.²⁸

3.3 LA CRISE SANITAIRE DE 2020

La Covid-19 est une pandémie qui débute en Chine fin 2019. Cette crise devient rapidement une crise sanitaire mondiale, puis une crise économique mondiale. Pour limiter la propagation du virus, les gouvernements annoncent chacun leur tour un confinement. Cela signifie que les citoyens doivent limiter leurs déplacements et une certaine partie de la population n'est plus en mesure de se rendre sur son lieu de travail.²⁹ Néanmoins ces mesures n'ont pas seulement un impact sur la propagation du virus, mais également sur l'économie qui se trouve complètement paralysée pendant cette période. Les ménages et entreprises se retrouvent alors face à un avenir incertain.³⁰

Cette crise se manifeste sous la forme d'un choc d'offre, un choc de demande et par une chute du marché boursier. C'est suite au confinement que certaines entreprises doivent arrêter leur production ou la baisser drastiquement. Les entreprises doivent alors faire face à des problèmes d'approvisionnement, transformant la crise en un choc d'offre. En ce qui concerne le choc de demande, il est apparu suite à la baisse de consommation des ménages. Cette baisse de consommation des ménages est due à la diminution des revenus, de l'incertitude de l'avenir et de l'impossibilité de se procurer certains biens et services suite à la fermeture d'entreprises. Le marché boursier est également impacté par cette crise. En effet, la valeur des actions baisse et a pour conséquence une inquiétude venant des ménages sur leur épargne et des entreprises sur leurs placements. Ils préfèrent donc attendre avant d'investir ou de consommer.

²⁸ Esposito, Marie-Claude (2013) : La véritable histoire de la crise financière 2008 [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-oultre-terre2-2013-3-page-127.htm> [19/04/21].

²⁹ Banque de France (2020) : Comprendre la crise économique liée au COVID-19 [en ligne] https://abc-economie.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/eeb_comprendre-la-crise-eco-covid19-20200518.pdf [22/04/21].

³⁰ Gurría, Angel (2020) : Coronavirus (COVID-19) : Des actions conjointes pour gagner la guerre [en ligne] <https://www.oecd.org/fr/apropos/secretairegeneral/Coronavirus-COVID-19-Des-actions-conjointes-pour-gagner-la-guerre.pdf> [22/04/21].

Afin d'éviter les faillites d'entreprises et une diminution supplémentaire des revenus et de la consommation des ménages, des politiques budgétaires sont alors mises en place. En ce qui concerne la France, les politiques budgétaires garantissent des prêts, l'accès au chômage partiel, et a des reports d'impôts et de charges. De plus, des politiques monétaires qui émanent des banques centrales permettent de maintenir des taux d'intérêt bas sur les marchés financiers et dans les banques commerciales. Cette mesure a pour objectif de financer la consommation et l'investissement.³¹

3.4 LE MANAGEMENT DE CRISE

Le management en temps de crise est bien différent qu'en période prospère. En effet, lors d'une crise il est important de réagir rapidement et de s'adapter à celle-ci, en changeant tout d'abord sa façon de manager, puis par exemple, en modifiant son processus de production ou sa prestation de service. En temps de crise, il faut pouvoir faire preuve de réactivité, car le temps manque.

Manager une crise ne se traduit pas seulement par des adaptations et des changements, mais également par l'ingéniosité, la débrouillardise, l'initiative et la créativité afin de maintenir la croissance d'un pays, d'une entreprise ou du moins de limiter le plus possible l'impact de la crise sur celle-ci.³²

Lorsque la crise touche un pays dans son entièreté ou même un ensemble de pays, ce n'est pas seulement aux entreprises de s'y adapter et de modifier leur stratégie, mais également aux dirigeants politiques. Ils peuvent, par exemple, mettre en place de nouvelles politiques ou réglementations pour y faire face. Néanmoins, les décisions doivent non seulement être prises sur le court terme, mais également sur le moyen et le long terme. C'est en hiérarchisant les priorités et en définissant ce qui est essentiel que les solutions envisagées sont prises sur différentes échelles de temps.

³¹ Banque de France (2020) : Comprendre la crise économique liée au COVID-19 [en ligne] https://abc-economie.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/eeb_comprendre-la-crise-eco-covid19-20200518.pdf [22/04/21].

³² Frimousse, Soufyane & Peretti, Jean-Marie (2020) : Les répercussions durables de la crise sur le management [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-2-page-159.htm> [13/08/21].

Les changements au sein d'un pays ou d'une entreprise se font plus rapidement en période de crise qu'en période prospère. Cependant, ce n'est pas pour autant qu'il n'existe pas de résistance aux changements. Sont considérés comme résistants au changement ceux qui ne veulent pas s'adapter aux changements. L'un des plus grands changements qu'a connu la crise de la Covid-19 est le télétravail et les visioconférences. Beaucoup d'entreprises étaient résistantes à ce changement avant la crise, mais avec cette crise elles ont tout de même essayé et cela a fini par être concluant. Toutefois, ce n'est pas le cas pour toutes les entreprises. Même avec les recommandations du gouvernement, certaines étaient toujours contre cette méthode de travail et ne l'ont pas adoptée.³³

Par ailleurs, une crise est souvent qualifiée de destruction créatrice, car elle bouleverse complètement le management. Ce bouleversement amène à des réflexions et à de nombreux changements qui peuvent être considérés comme des défis à relever ou même comme des opportunités. Le manque de proximité que connaît la crise de 2020 a su, par exemple, réinventer la communication, les formes d'évaluation et la délégation. L'autonomie des collaborateurs et la confiance ont ainsi été accentuées durant cette crise. Ces changements ont vu le jour grâce à l'agilité des managers.

Anticiper les nouvelles crises en s'adaptant aux évolutions du marché est devenu majeur afin d'éviter de trop grandes répercussions. Comprendre les enjeux et les mutations économiques est donc primordial. Il est également essentiel de pouvoir analyser si les mesures prises pendant une crise ont été concluantes ou non. En effet, bien que chaque crise soit différente, des similitudes résident entre elles et le management s'appuie alors sur des expériences eues auparavant pour réagir plus rapidement au problème. Par exemple, durant la crise de 2008 le gouvernement a très rapidement soutenu financièrement les entreprises, c'est également ce qui s'est produit lors de la crise de 2020.³⁴

³³ Simon, Bruno (2012) : Le management face aux crises : la représentation d'un sujet défaillant, [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2012-1-page-181.htm> [24/04/21].

³⁴ Frimousse, Soufyane & Peretti, Jean-Marie (2020) : Les répercussions durables de la crise sur le management [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-2-page-159.htm> [13/08/21].

4. LES HYPOTHESES ET LA METHODOLOGIE

4.1 LES HYPOTHESES

La partie empirique de ce mémoire permet de répondre à la problématique de recherche. Dans quelle mesure les crises de 2008 et de 2020 ont-elles poussé les secteurs privé et public à innover ? De cette problématique découlent cinq différentes hypothèses qui seront développées et analysées dans les prochaines parties. L'analyse de celles-ci sera effectuée par le biais d'une revue de la littérature et de recherches sur le terrain, à travers des entretiens avec des professionnels.

H1 : Une crise impacte différemment le secteur privé que le secteur public. Comme les secteurs privé et public ont de nombreuses différences, nous pouvons supposer qu'une crise a un effet plus ou moins fort sur chacun d'eux.

H2 : Il est tout de même possible d'innover en l'absence de proximité physique grâce à la technologie. Théoriquement la proximité physique favorise l'innovation. Or, lors de la crise de la Covid-19, la proximité physique est très peu présente, dû à l'essor du télétravail. Est-ce que les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont permis de pallier à ce problème ?

H3 : La stratégie adoptée par les secteurs privé et public est à adapter en temps de crise. Une crise est une période incertaine et imprévisible auquel il faut s'adapter. Suivre la même stratégie qu'en période de prospérité risque d'avoir un impact négatif sur le secteur.

H4 : Une crise ne se traduit pas forcément par des restrictions budgétaires. La question qui se pose est de savoir, comment une crise impacte les ressources des secteurs privé et public. Les licenciements sont-ils plus importants ? Le budget est-il réparti différemment ? Existe-t-il des coupes franches ? La capacité à innover diminue-t-elle ?

H5 : La crise précédente n'aide pas forcément à gérer plus facilement ou plus rapidement la prochaine crise. La réflexion ici se pose sur la capacité à réagir d'une crise à une autre. Existe-t-il des liens étroits entre deux crises ? Est-il possible d'appliquer la même stratégie d'une crise à une autre ? Est-il possible d'anticiper de futures crises ?

4.2 LES PARTENAIRES D'INTERVIEW

Pour bien répondre à la problématique, la sélection des partenaires d'interview est divisée entre les secteurs privé et public. Afin d'obtenir un résultat représentatif, les professionnels interrogés proviennent de secteurs qui ont été plus ou moins touchés par ces deux crises. Le nombre d'interview s'élève à 8 personnes dont 4 dans le secteur privé et 4 dans le secteur public. Et parce qu'à ce stade des entretiens, un point de saturation est atteint et qu'aucune nouvelle idée ne peut être recueillie, aucun autre professionnel ne sera interrogé.

Comme la crise de 2008 est une crise financière, le choix de partenaires d'interview s'est tout de suite porté sur les banques. Interroger un professionnel travaillant dans une agence nationale et un second travaillant au siège d'une banque internationale m'a semblé alors pertinent.

Prendre contact avec un professionnel travaillant directement dans la recherche et développement de procédé dans une multinationale a été une évidence. En effet, ce professionnel est à l'origine d'innovations et ne les observe pas seulement. De plus, ce chef de projet travaille dans une multinationale qui a plusieurs filiales aux États-Unis, ce qui a permis d'avoir un échange très riche concernant la crise de 2008.

Étant donné que les restrictions de déplacement en 2020 sont très contraignantes, faire un entretien avec une salariée de chez Air France était un atout pour ce mémoire. Interviewer un professionnel dans le secteur marketing était un avantage, car elle est plus à même de parler de la situation actuelle et des stratégies mises en place.

La sécurité sociale a joué un rôle important durant cette crise sanitaire. C'était donc une chance d'interviewer un professionnel travaillant à la CPAM. Le choix du partenaire s'est ici tourné vers les ressources humaines, car c'est ce département qui va avoir le plus de retour sur les employés pendant cette crise.

Cette crise sanitaire a eu un impact considérable sur l'enseignement. L'enseignement secondaire a été très touché et a dû trouver des solutions afin de pouvoir continuer le suivi pédagogique des étudiants. Avoir un entretien avec le doyen et le vice-doyen est un privilège pour ce mémoire, en effet ils étaient en première ligne lors de cette crise sanitaire.

Pour finir, interviewer le directeur du Béta (Bureau d'Économie Théorique et Appliquée), un laboratoire de recherche est pertinent pour ce mémoire. La recherche fondamentale est à l'origine de future innovation, il était donc important de comprendre l'impact des crises sur la recherche.

Tableau 1 : Détails des partenaires d'interview

Date	Durée de l'interview	Entreprise / Structure	Rôle
27.04.2021	1h15	Université de Strasbourg	Doyen
16.04.2021	1h	Université de Strasbourg	Vice-doyen
27.04.2021	30 minutes	Université de Strasbourg	Directeur du Béta
12.05.2021	45 minutes	CPAM	Apprentie : technicien GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)
16.05.2021	1h30	Soprema	Chef de projet recherche et développement de procédé industriel
10.05.2021	40 minutes	BNP	Chef de projet junior
18.05.2021	50 minutes	Caisse d'épargne Grand Est	Directeur adjoint d'agence
20.05.2021	45 minutes	Air France	Marketing

4.3 LES INTERVIEWS

La méthode qualitative a été utilisée afin de répondre aux questions de recherche présentées dans la partie hypothèse. Celle-ci a l'avantage de garantir un niveau de détail et une profondeur de questionnement élevée. La majorité des entretiens ont été menés en visioconférence via Zoom. Les interviews sont des entretiens individuels semi-directifs. Le questionnaire comporte une vingtaine de questions sur l'innovation et les crises de 2008 et 2020. L'objectif des entretiens semi-directifs est de pouvoir laisser les professionnels s'exprimer librement, car les questions sont ouvertes. Cela aide à approfondir les éléments clés de l'interview et d'instaurer un climat de confiance avec l'interviewer, car il a la possibilité d'orienter l'interview.

Le guide d'entretien (annexe 2) permet de suivre une trame bien précise durant l'interview, mais celui-ci est adapté en fonction des réponses des professionnels, afin d'approfondir certains points. De plus, le guide d'entretien a été adapté en fonction du secteur interrogé.

Les entretiens ont eu lieu d'avril à mai 2021 et ont duré de trente minutes à une heure trente. L'objectif de ces entretiens est d'analyser les réponses. Les résultats de ces interviews vont permettre de répondre en partie aux hypothèses exposées auparavant et seront complétés par des recherches littéraires.

Les réponses des professionnels seront analysées et nuancées, car le risque des interviews qualitatives, est que les informations soient biaisées. En effet, la personne interrogée ne détient pas toujours toutes les informations et il est possible qu'elle partage son avis. Pour que les résultats soient le plus objectif possible et respectent le critère de validité, il est important de faire différentes interviews pour recueillir différents avis et témoignages, puis de les analyser correctement en les codant.

4.4 LE CODAGE

Pour respecter le critère de validité et bien d'autre critère comme la fiabilité et l'objectivité, la méthode de codage de Miles et Hubermann va être adoptée pour la suite de ce mémoire. Miles et Hubermann distinguent trois classes de codes qui sont les codes descriptifs, les codes interprétatifs et les codes explicatifs. Les citations phares de chaque entretien seront alors retranscrites dans un tableau (annexe 3), puis analysées grâce au codage de second ordre. Cette analyse va résumer les propos des interviewers et observer s'il existe des similitudes entre les interviews. Une fois ce second codage effectué, les citations sont à nouveau soumises à un troisième codage. Cette fois-ci l'objectif est de regrouper les citations par thèmes.

Coder les interviews est essentiel lorsqu'on utilise la méthode qualitative. En effet, cela permet de regrouper des avis et des témoignages différents et de les analyser avec rigueur. De plus, le codage donne du sens aux différentes données recueillies. L'étape du codage marque donc la progression de données brutes vers des interprétations et des thèmes. Ces thèmes vont aider à mieux hiérarchiser la partie empirique, tout en répondant aux hypothèses formulées dans la partie précédente. C'est-à-dire que dans chaque sous-partie de la partie empirique vont se retrouver un ou plusieurs thèmes.

A la fin du codage, ressortent dix différents thèmes qui sont : les innovations / les changements, la communication, le budget, les échecs, les atouts, s'adapter à une crise, anticiper une crise, le changement, l'après 2020 et la comparaison entre la crise de 2008 et la crise de 2020. Pour répondre à la première hypothèse, les thèmes des échecs et atouts seront exploités. Afin de répondre à l'hypothèse deux, les thèmes de la communication et des innovations vont être sollicités. Les catégories : s'adapter à une crise, anticiper une crise et le changement vont être utilisés pour répondre à la troisième l'hypothèse. Le thème du budget va être entièrement consacré à l'hypothèse quatre. La comparaison entre la crise de 2008 et la crise de 2020 va permettre de répondre à la dernière hypothèse. Pour finir, la dernière catégorie qui est l'après 2020 va aider à développer des scénarios sur la fin de cette crise sanitaire.

PARTIE 2 CADRE EMPIRIQUE

5. LES RESULTATS

5.1 L'INNOVATION DANS LES SECTEURS PRIVE ET PUBLIC

La question suivante (depuis le début de la crise, avez-vous été à l'origine d'une innovation / de changements dans votre structure / entreprise ? comment cela a-t-il été réalisé ?) posée pendant les entretiens va permettre d'aider à comprendre si une crise à une portée considérable sur l'innovation. En analysant les difficultés et les facilités rencontrées par les professionnels, nous allons pouvoir étudier si les innovations en période de crise sont plus favorables à un secteur qu'à un autre.

D'après les entretiens, chaque secteur est impacté par la crise, mais son effet peut être plus ou moins important. L'interviewé 5 semble très impacté par la crise de 2020, dû à des pénuries de fournitures. « Nous avons pu observer des pénuries et des délais rallongés, lors de nos commandes de matières premières et d'équipements. Commander du matériel sans avoir de délais de livraison c'est du jamais vu, c'est très inédit. » (Int 5) Néanmoins cette pénurie en matière première ne concerne pas seulement le secteur privé, mais également le secteur public. En effet, les hôpitaux publics observent également de grandes pénuries, par exemple pour les masques FFP2, les sur-blouses ou encore les gants chirurgicaux.

Cependant, selon l'interviewé 8, « une crise est un moteur, car cela nous pousse à trouver des solutions. Sans une crise nous sommes moins poussés à innover. ». Etant donné que la crise touche à la fois les secteurs privé et public, les deux secteurs sont donc tout autant poussés à innover.

Pour conclure, en période de crise chaque secteur rencontre des difficultés. Mais une crise n'est pas forcément synonyme de difficulté, car elle peut déboucher sur des opportunités. La fréquence de nouvelles innovations dans les secteurs public et privé varie, mais une crise n'avantage aucun des deux secteurs à innover. Une crise paralyse à la fois les secteurs privé et public.

5.2 LE TELETRAVAIL ET LES INNOVATIONS QUI EN DECOULENT

La majorité des professionnels interrogés issus des secteurs privé et public ont été dans l'obligation de faire du télétravail pendant la crise sanitaire. L'interviewé 3, confirme que le télétravail s'est déployé « pour les emplois en back office ». Mais la rapidité de la mise en place du télétravail a uniquement été possible grâce à « la maturité technologique [qui] est très importante » (Int 1). Afin d'évaluer si le nombre d'innovations diminue en télétravail, les interviewés ont donné les points positifs et négatifs de celui-ci.

L'interviewé 2 cite comme avantage que « le télétravail permet d'avoir une autonomie plus importante, de mieux gérer son temps et de gagner du temps ». De plus, l'interviewé 5 relate que « les pauses sont plus relaxantes » en télétravail. En effet, les pauses avec les collègues ne sont pas de véritable temps de coupure avec le travail, car le sujet principal reste souvent lié au travail.

Par ailleurs, le professionnel 3 relate qu'« avec la mise en place du télétravail, il est difficile d'avoir un équilibre vie professionnelle / vie personnelle. Le télétravail a de nombreux désavantages tels que : la taille du logement, des problèmes de connexions, des interactions plus faibles avec ses collègues, des attentes de réponses plus longues, une baisse de la communication. Le télétravail favorise également l'isolement. » Ce professionnel issu du secteur public fait une synthèse des points négatifs rencontrés par les différents professionnels interrogés. En outre, l'interviewé 1 issu du secteur public rajoute que certaines personnes sont plus en difficulté que d'autres mais cela ne dépendant pas forcément du secteur, mais plutôt de la position occupée. « L'échec de cette crise est avec l'administration, car ces personnels communiquent beaucoup par mail et cela crée des tensions. Ils sont aussi moins à l'aise avec le changement ». De plus, les problèmes liés à la technologie, à l'équipement et l'isolement sont souvent revenus. « Les personnes plus âgées ont du mal avec les outils technologiques comme avec Teams. Nous sommes beaucoup confrontés à nous-même durant cette crise de la Covid-19 ». (Int 2) Le télétravail pose également des problèmes par rapport à la confiance et à la qualité du travail à rendre. Concernant le suivi du travail, certaines personnes interrogées doivent plus souvent rendre des comptes mais pour d'autre cela reste inchangé.

Pour conclure, le développement massif du télétravail peut être vu comme une sorte d'innovation, car les méthodes de travail ont dû être modifiées. Les avantages et les désavantages liés au télétravail restent les mêmes que cela soit pour le secteur privé ou le secteur public. Néanmoins « pour certaines activités, le partage d'idée est très important. Cela permet d'avoir plusieurs points de vue, plusieurs méthodes de travail, plusieurs procédés, pour déboucher à une décision. Ces activités doivent être faites en comité. Le télétravail rend cela plus complexe. » (Int 7) Le télétravail rend alors certaines tâches plus complexes, mais du point de vue des interviewés cela n'a empêché en aucun cas d'innover. Seules les méthodes de travail ont évolué.

5.3 EXEMPLE D'INNOVATION DANS LA METHODE DE TRAVAIL : LES GOOGLE GLASSES

Avec les différents confinements et les restrictions de déplacements, il est plus compliqué de se rendre sur un site industriel qui se trouve dans une autre région de France ou alors à l'étranger. Afin de remédier à ce problème, l'interviewé n°5 et ses collègues ont dû innover en utilisant une nouvelle technologie, qui est les Google Glasses.

« Afin de pouvoir tout de même démarrer à temps la séance d'essai d'une machine nous avons dû innover en utilisant les Google Glasses durant le confinement. Cela a permis à tous les responsables d'assister au démarrage de chez eux sans trop de difficulté. » (Int 5)

Les Google Glasses sont des lunettes de réalité augmentée disposant de fonctionnalités telles que la visualisation des messages, de l'agenda et la position GPS. Elles possèdent également des commandes tactiles et vocales ainsi qu'une caméra intégrée. Elles ne sont pas uniquement des gadgets technologiques, car elles sont adaptables à la vue. Néanmoins, malgré la panoplie de fonctionnalités, l'interviewé n°5 et ses collègues utilisent seulement la fonctionnalité caméra. Cette fonctionnalité permet de diffuser en temps réel tout ce qui est à portée des yeux, et de le retransmettre sur Teams. C'est le responsable de la maintenance qui est désigné pour porter les Google Glasses, car il connaît la machine et est sur site. Il va donc regarder et filmer les différents stades du processus de production et l'avancement de celui-ci. Il a aussi pour rôle d'écouter les demandes des parties prenantes (la recherche et le développement, le chef de projet, ...) et de les filmer.

Le professionnel n°5 explique que le choix de l'utilisation de cette nouvelle technologie s'est tout de suite porté sur les Google Glasses Enterprise Edition 2. Le fait d'avoir les mains libres et d'avoir la caméra à hauteur des yeux étaient des points essentiels pour eux. L'un des inconvénients des caméras Go-Pro est qu'elles sont portées sur la tête ou le torse lorsque l'on veut avoir les mains libres, mais dans ce cas, la caméra ne filme pas ce que le porteur voit. De plus, les Google Glasses ont l'avantage de tout retransmettre en direct ce qui n'est pas à négliger pour un démarrage d'une machine ou d'un essai.

Une autre innovation majeure pour cette entreprise lors de la crise sanitaire est qu'il est tout de même possible de démarrer une machine et de faire des essais à distance sans que les parties prenantes soient présentes. Cela a permis à l'entreprise de ne pas prendre de retard dans ses différents projets. De plus, cela a réduit les frais de déplacements (hôtel, transport, restaurant, ...) pour l'entreprise, car il n'y a pas besoin de se déplacer. Comme il est possible de visionner le démarrage de chez soi, le nombre d'invités à ce démarrage était plus important. Par ailleurs, l'utilisation de cette technologie est un gain de temps pour les parties prenantes. Il faut compter environ deux jours de déplacement pour un démarrage de deux heures, en raison du temps de transports, qui disparaît avec les Google Glasses.

Malgré le nombre de points positifs, cette technologie a de nombreux points négatifs. En effet, il est possible de les utiliser seulement si les personnes connaissent la machine, le site industriel et savent travailler ensemble. Si les parties prenantes n'ont pas connaissance du site, les questions ne seront pas pertinentes et l'utilisation des Google Glasses serait une perte de temps. De plus, porter les lunettes est très éprouvant, car le porteur doit répondre aux demandes de ses collègues qui sont en vidéoconférence et en même temps montrer des points précis de la machine. Il ne faut pas oublier qu'une machine fait plus de 100m de long et compte environ une dizaine de zones d'observation.

« La technologie peut être un réel danger notamment dans l'utilisation des Google Glasses. En effet, le porteur des lunettes est moins concentré sur les dangers du site industriel. Sur un site industriel porter des Google Glasses revient à conduire avec un téléphone. » (Int 5)
Le porteur des lunettes est très concentré sur les questions et à montrer les résultats, cependant sur un site industriel il y a différents dangers, comme les risques de projections et donc de brûlure, de blessure, d'accident du travail. C'est pour cette raison que l'entreprise risque de privilégier les déplacements au lieu de l'utilisation de cette innovation.

Pour conclure, cet exemple, montre que même en période de crise il est possible d'innover. Cette entreprise a décidé d'innover dans ses méthodes de travail afin de limiter l'impact de la crise et de pouvoir se concentrer sur sa propre innovation de produit et de procédé. Utiliser cette technologie a également permis aux collaborateurs de pouvoir démarrer en temps voulu leur projet, et de continuer ainsi leur activité malgré l'absence de proximité physique pendant les confinements.

5.4 LES STRATEGIES EN PERIODES DE CRISE

Lors des entretiens, il est ressorti qu'il fallait s'adapter à une crise et continuer d'innover. Lors de la crise financière, l'interviewé 4 dit qu'il était important d'adapter les prestations de services de son entreprise aux demandes des clients. « Les assurances prévoyances ont évolué pendant la crise de 2008 pour s'adapter au mieux à la situation des personnes ». Néanmoins en 2020, l'adaptation est différente, celle-ci, concerne entre autres, l'innovation dans les méthodes de travail. « Notre méthode de travail a dû évoluer » (Int 3), avec la « création et émergence des formations en ligne et des e-learning » (Int 4).

Par ailleurs, selon le professionnel 1 « être agile c'est la seule chose qui nous prépare aux crises ». Mais selon l'interviewé 7 « Il faut prendre les devants, avant que la crise ne prenne trop d'ampleur ». Comme l'explique le professionnel 1, le « quoi qui l'en coûte » d'Emmanuel Macron « fait référence à une guerre. Nous n'avons pas le choix de nous adapter rapidement » (Int1). Prendre les devants, réagir rapidement et innover permettent de limiter l'impact d'une crise.

En période de crise il est important de fidéliser ses clients par différents moyens en innovant. Pour cela, les entreprises offrent des bons de réductions ou font des concours. Certaines changent leurs stratégies en proposant de la vente à emporter ou de la vente en ligne. En effet, la vente en ligne a augmenté durant la crise de 2020. Pour fidéliser ses clients, Air France propose même des Miles pour le personnel soignant mobilisé durant la crise sanitaire.

Cependant, le changement de stratégie sur le court ou sur le long terme ne concerne pas tout le monde. Effectivement, le professionnel 1 dit que « les gens sont en deuil, ils veulent rester comme avant la Covid-19 ». Ils préfèrent alors ne pas faire d'audits ou de

restructurations. Ces professionnels sont autant issus du secteur public que privé. Néanmoins, de nombreux interviewés m'ont fait part de la restructuration des locaux depuis la crise de 2020.

5.5 REAFFECTER SON BUDGET EN PERIODE DE CRISE

Les professionnels s'entendent tous pour dire qu'en période de crise, le budget est réaffecté. Cependant, cette réaffectation du budget dépend du type de crise et des entreprises ou des structures. Pendant la crise de 2020, cette réaffectation du budget s'est tournée vers une hausse des dépenses dans les technologies et une baisse des dépenses dans les workshops, *buisines travel* et autres évènements publics. Comme l'explique le professionnel 6, « cette année nous avons dépensé différemment. La moitié du budget est normalement consacrée aux déplacements, conférences, workshops, mais pendant cette crise, nous avons investi dans le management à distance comme par exemple dans des écrans, des packs informatiques, des casques, des serveurs, ... Globalement le niveau de dépense est pareil, mais il est réparti différemment. »

Par ailleurs, certaines entreprises ou structures sont plus touchées par une crise que d'autres. En effet, selon l'interviewé 5 « le chiffre d'affaire de l'entreprise est en permanente évolution », mais selon le professionnel 7 « avant la crise de la Covid-19 le bénéfice net de l'entreprise était déjà en baisse de presque un tiers. La crise de la Covid-19 n'a pas arrangé les finances de l'entreprise, même au contraire. » Pendant cette crise sanitaire l'entreprise de l'interviewé 2 est dans la même situation que celle de l'interviewé 7. « Nous avons beaucoup perdu d'argent dû à la restructuration interne en lien avec la Covid-19. L'entreprise a dû faire un audit pour fusionner des postes, annuler des projets, prioriser les projets et supprimer des postes doublons. De plus, les entreprises repoussent leurs projets d'investissement ce qui a un impact négatif sur notre entreprise. » Cependant, il existe des entreprises ou structures qui ont su tirer profit de la crise de 2020. C'est le cas de l'entreprise et de la structure du professionnel 3 et 1. « L'activité de ma structure a augmenté avec la crise : feuilles de soin, campagne de vaccination, ... L'activité est grandissante et le budget est bien stimulé. ». (Int 3) « Nous avons économisé beaucoup d'argent notamment dans les voyages, les séminaires, les hôtels, les cérémonies, les buffets, les salons, ... ». (Int 1)

La réaction est également différente en fonction des structures. La structure de l'interviewé 8 a décidé d'ouvrir complètement son budget. « C'est open bar au niveau au niveau des ressources : achetez tout ce dont vous avez besoin. ». Ouvrir complètement son budget lors d'une crise est à double tranchant. Cela peut amener l'entreprise ou la structure à tout perdre ou alors à tout gagner en innovant correctement. Néanmoins cette prise de risque est plus importante pour le secteur privé que public, car l'Etat a une plus grande facilité à investir au cas par cas dans le secteur public.

En ce qui concerne la crise des *Subprimes*, certains secteurs dont le secteur de l'industrie ont été moins touchés par celle-ci. « Bien que l'entreprise du professionnel 5 est une multinationale et a des filiales aux États-Unis, les filiales au « Canada ont été moteur d'activité à ce moment-là. » De plus, à la suite de l'ouragan Katrina, les constructions restaient importantes aux États-Unis. » (Int 5). Il précise également qu'« en 2008, la situation économique ne s'est pas dégradée dans tous les pays. Cette crise n'a donc pas eu de grand impact pour cette entreprise.

Par ailleurs la stratégie de l'entreprise joue également un rôle dans le budget de celle-ci. En effet, le professionnel 4 affirme que « le chiffre d'affaires a progressé chaque année [et que] cela est lié à la spécificité du système bancaire : le plan local ou national. Les banques nationales sont [alors] moins touchées par la crise de 2008 que les banques internationales. De plus [son entreprise] propose très peu de prêts à taux variable. Mais [ils ont] pu observer une méfiance des clients notamment sur les placements boursiers ». Cela signifie que, bien que la crise n'impacte pas réellement l'entreprise en tant que telle, les clients changent leurs habitudes et se méfient plus en temps de crise. En effet, en période de crise et encore plus durant la crise de 2008, les agents économiques baissaient leurs investissements et leurs dépenses si possible pour épargner au cas où ils seraient en difficulté au cours de la crise. Par ailleurs, l'interviewé 8 dit également qu'ils n'étaient « pas trop sensibles à la conjoncture extérieure en 2008. Les ressources étaient toujours présentes ». L'interviewé 6 a fait part de la même remarque.

À la suite des discussions avec les professionnels, nous pouvons constater que les répercussions budgétaires d'une crise varient non seulement en fonction du type de structure ou d'entreprise, mais également en fonction des stratégies suivies pendant la crise. Certaines entreprises ou structures sont tout de même plus sensibles aux conjonctures économiques ou

aux crises que d'autres. Que l'entreprise ou la structure soit plus ou moins sensible aux crises le budget de celle-ci est repensé et réaffecté dans différents domaines comme la technologie pour la crise de 2020. Investir dans la technologie est synonyme d'innovation. Ces modifications budgétaires amènent parfois à une baisse des dépenses et à une hausse des profits. L'une des conséquences à ne pas oublier pendant une crise, c'est que le comportement des agents économiques change, car ils deviennent méfiants.

5.6 COMPARAISON ENTRE LA CRISE DE 2008 ET LA CRISE DE 2020

Afin de savoir si la crise précédente aide à gérer plus facilement la crise suivante, nous allons comparer les crises de 2008 et 2020 entre elles. Selon les entretiens « la grosse différence entre 2008 et 2020, c'est qu'avec la crise de la Covid-19 tous les pays sont impactés et de manière équivalente, tandis que la crise de 2008 a eu plus d'ampleur sur les États-Unis que sur les autres pays ». (Int 5) Cependant « l'impact de la crise de 2020 est plus fort et plus long ». (Int4) Effectivement, la crise de 2020 a une forte portée, car elle touche à la fois les pays en voie de développement et les pays développés. Cette crise risque même de durer encore plus longtemps dans les pays en voie de développement, car l'accès aux soins y est plus difficile, la santé financière des pays moins stable et les innovations moins présentes.

Cependant grâce à la crise de 2008 des leçons ont pu être tirées. L'interviewé 6 dit que « la crise de 2008 nous a appris des choses en termes de politique publique. » (Int 6) En effet, les pays et surtout la France ont réagi de manière très rapide en matière de politiques publiques afin de limiter l'effet de la crise. Cette stratégie et cette rapidité ont également été observées pendant la crise de 2020. « En 2008 tout comme en 2020 il fallait réagir rapidement et des politiques de soutien sont mises en place. » (Int 6) Dès les annonces de confinement, diverses politiques de soutien ont été annoncées, afin de soutenir les commerçants, l'économie et de pousser les entreprises à innover.

Pour conclure, les crises de 2008 et 2020 ont de nombreuses divergences, mais elles ont également des similitudes. La crise précédente aide à savoir si les stratégies mises en place la fois précédente a porté ou non leurs fruits. Toutefois, cela ne garantit pas que cette stratégie puisse fonctionner deux fois de suite, car une crise a un caractère unique. Cependant, les seules stratégies qui fonctionnent pour toutes les crises sont l'innovation et la capacité à réagir rapidement pour les combattre.

6. DISCUSSION

6.1 H1 : UNE CRISE IMPACTE DIFFEREMMENT LE SECTEUR PRIVE QUE LE SECTEUR PUBLIC

Cette première hypothèse va servir d'introduction et va permettre d'analyser la portée globale des crises sur les secteurs privé et public et sur l'innovation. Cet impact sera développé plus en détails dans les prochaines hypothèses. La communication, les pénuries durant la crise sanitaire ainsi que le degré d'ouverture des entreprises seront étudiés dans cette première partie. Analyser les pénuries de la crise de 2020 est un bon exemple concret qui a pour objectif de démontrer si cette crise a une portée différente sur les deux secteurs.

6.1.1 LA COMMUNICATION

Avec l'essor des nouvelles technologies, la communication par mail devient de plus en plus fréquente et devient même une norme. Les échanges par mail, par téléphone ou par d'autres biais qu'en face à face étaient déjà très présents pendant la crise de 2008. Mais avec la crise de 2020, la communication avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication n'a fait qu'augmenter dû à l'impossibilité de voir ses collègues et ses collaborateurs. Le télétravail a comme conséquence la diminution des communications informelles. Néanmoins les conversations informelles ne sont pas à négliger, car elles peuvent aboutir à des réflexions, à des projets professionnels et à des innovations. La communication et le partage d'idées est donc essentiel dans la création d'inventions et d'innovations.

Ce changement de communication se traduit par l'introduction de nouvelles méthodes de travail, qui sont des sortes d'innovation pour certaines structures et entreprises qui n'avaient pas l'habitude de les utiliser. Cette modification concerne à la fois le secteur privé et le secteur public. Par ailleurs, la maturité de la technologie concerne aussi les deux types de secteur. C'est pour cela que tout le monde est concerné par cette modification. L'impact des crises de 2008 et de 2020 ont donc eu plus ou moins le même effet sur les modifications de la communication.

6.1.2 LES PENURIES PENDANT LA CRISE DE 2020

Lors de la crise de 2020, des pénuries voient le jour, ce qui se traduit par des conséquences négatives sur le travail et les innovations. Ces pénuries qui touchent à la fois le secteur privé et le secteur public sont dues à différents facteurs. Le premier facteur est l'arrêt temporaire ou la baisse de productivité des industries du fait des confinements et de la distanciation physique. En effet, le secteur de l'industrie tout comme les autres secteurs sont soumis à des règles sanitaires strictes. Désinfecter son lieu de travail et respecter les distances avec ses collègues en font partie. Ce qui a pour conséquence une baisse de la productivité. De plus, à la suite de la fermeture des écoles et des structures de garde d'enfant, les parents ne peuvent plus se rendre sur leur lieu de travail, car ils doivent surveiller et instruire leurs enfants. Le chômage partiel est alors mis en place dans les secteurs privé et public. Néanmoins, dans certains secteurs d'activité il est toujours possible d'exercer son travail en télétravail, alors la baisse de productivité de ces secteurs est moindre, en comparaison à celle de l'industrie où le télétravail n'est pas réellement possible. Le manque de main d'œuvre est donc le second facteur des pénuries. Les différents confinements se sont également traduits par des fermetures de frontières. Dû aux restrictions de mobilité internationale, les travailleurs étrangers saisonniers non pas pu venir, ce qui a réduit la capacité de production dans les secteurs comme le bâtiment et l'agriculture.

Lors de la crise sanitaire, les demandes de consommations ont explosé. Afin, de pouvoir répondre à la demande des citoyens, les pays ont décidé de créer leur propre stock. C'est ainsi que l'Asie centrale a régulé ses exportations sur la farine de blé, de sarrasin et de ses légumes. D'autres pays comme la Russie ont également régulé leurs exportations afin de pouvoir satisfaire la demande de leurs citoyens.

Les pénuries durant la crise de 2020 touchent donc à la fois les secteurs privé et public. Le manque de main d'œuvre, l'arrêt des industries, la fermeture des frontières et les stocks des pays sont les principales causes des pénuries rencontrées en 2020 et de la baisse de productivité.³⁵

³⁵ Courrier International (2020) : Économie. La crise du coronavirus va-t-elle provoquer une pénurie alimentaire ? [en ligne] <https://www.courrierinternational.com/revue-de-presse/economie-la-crise-du-coronavirus-va-t-elle-provoquer-une-penurie-alimentaire> [13/06/21].

6.1.3 NATIONAL VERSUS INTERNATIONAL

Une entreprise est impactée différemment par une crise selon le degré d'ouverture de celle-ci. En effet, si l'entreprise est nationale et qu'une crise nationale est enregistrée dans ce pays-ci, l'entreprise perd vite des liquidités et fait faillite. Tandis que si elle est ouverte à l'international, cette entreprise peut encore compter sur les marchés étrangers, enregistrer des bénéfices et continuer à innover.

Prenons l'exemple de la crise de 2008 qui est une crise mondiale, mais qui touche tout de même davantage les États-Unis. Le professionnel 4 explique que pendant cette crise, les banques internationales comme la BNP Paribas, le Crédit Agricole ou le Crédit Mutuel sont nettement plus affectées par celle-ci, que la Caisse d'Épargne qui est une banque nationale. Bien que cet impact soit plus faible comparé à d'autres banques étrangères, l'État français a dû tout de même investir dans les banques internationales afin de lutter contre les faillites. Cet investissement s'est établi à 21 milliards d'euros.³⁶ Depuis le troisième trimestre de 2007, les dépréciations d'actifs représentent environ 15 milliards d'euros pour les banques françaises. Malgré cette diminution importante, ce sont seulement les bénéfices qui diminuent. Cette diminution concerne majoritairement les banques de financement et d'investissement.³⁷

Les entreprises qui ont également un fort degré d'ouverture sont davantage sensibles à la conjoncture extérieure. Néanmoins, comme le décrit l'interviewé 5, certains marchés sont en expansion et d'autres en récession. Avoir un fort degré d'ouverture, peut alors établir un équilibre entre les marchés. Les entreprises quant à elles, peuvent continuer à se développer tout en innovant, car la demande sur les marchés extérieurs est toujours présente.

Pour conclure, l'hypothèse 1 n'est ni validée ni rejetée, car la portée d'une crise sur un secteur n'est pas toujours le même. En effet, en fonction du type de la crise, un secteur d'activité est plus ou moins touché par celle-ci. De plus, l'implantation, la taille et le degré

³⁶ Michel, Anne (2009) : Les banques françaises ont mieux résisté à la crise que leurs concurrentes [en ligne] https://www.lemonde.fr/economie/article/2009/02/19/les-banques-francaises-ont-mieux-resiste-a-la-crise-que-leurs-concurrentes_1157523_3234.html [18/06/21].

³⁷ Auteur inconnu (2019) : Les banques dans la tourmente de la crise de 2008 [en ligne] <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/crises-economiques/crise-des-subprimes/retrospective-sur-lactualite-de-la-crise-en-2008/les-banques-dans-la-tourmente-de-la-crise-de-2008/> [18/06/21].

d'ouverture de l'entreprise ou de la structure est un facteur à ne pas négliger. Une crise a alors un impact différent selon que l'entreprise appartient au secteur privé ou public, mais son incidence sera plus visible si on compare les secteurs d'activité entre eux.

6.2 H2 : IL EST TOUT DE MEME POSSIBLE D'INNOVER EN L'ABSENCE DE PROXIMITE PHYSIQUE GRACE A LA TECHNOLOGIE.

Avec l'essor du télétravail depuis cette crise sanitaire, la proximité physique entre les travailleurs disparaît petit à petit. Avant d'étudier l'impact du télétravail sur l'innovation, il est important de définir ce qu'est le télétravail et de donner les avantages et les désavantages liés à celui-ci. L'objectif est de comprendre si une crise a un effet considérable sur l'innovation et si le télétravail empêche l'apparition de nouvelles innovations.

6.2.1 LE TELETRAVAIL

D'après le site [economie.gouv](http://economie.gouv.fr) « le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur, est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication ». ³⁸ Néanmoins pour des raisons de logistique il est plus compliqué dans certaines professions d'exercer le télétravail. Par exemple pour les ouvriers, les professions d'accueil, d'aide à la personne et les métiers du bâtiment, le télétravail ne peut pas s'appliquer. Le télétravail ne s'étend donc pas à tous les domaines et il est majoritairement présent dans les fonctions de back office.

La mise en place du télétravail en 2020 est très rapide et cela est possible uniquement grâce à technologie qui est au point. En effet, la majorité des foyers sont équipés d'internet, de 4G ou même de la fibre. Comme le souligne l'interviewé 1, l'obligation de faire du télétravail n'aurait pas été possible il y a quelques années ou du moins pas aussi facile, car la technologie n'était pas au point et les connexions internet étaient très lentes. Le télétravail connaît un réel essor pendant la crise de 2020 et cette modification dans les méthodes de travail est perçue comme une innovation. En effet, chaque entreprise a dû revoir ses stratégies en les adaptant au télétravail et à cette absence de proximité physique qui est normalement

³⁸ Bercy Info (2021) : Entreprises, ce que vous devez savoir sur le télétravail [en ligne] <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/teletravail> [28/06/21].

nécessaire pour d'innover. Néanmoins, les secteurs privés et publics savent très bien que cette crise va durer et qu'il faut continuer à innover même en instaurant le télétravail et en réagissant rapidement.

6.2.1.1 LES AVANTAGES

Les entretiens ont montré que le télétravail présente de nombreux avantages, tant pour l'employeur que pour l'employé. Faire du télétravail apporte un gain de temps, notamment dû à l'absence du temps de transport. Une meilleure gestion du temps de travail, ainsi qu'une meilleure productivité sont observées. En ce qui concerne l'autonomie dans le travail, cela peut être vu autant comme un point positif qu'un point négatif. En effet, certains employés pensent que cela montre que le supérieur a confiance en ses employés et en leur travail, mais d'autres se sentent lâchés dans la nature et isolés.

Par ailleurs, d'après l'Onisep un salarié est interrompu en moyenne 140 fois par jour sur son site de travail.³⁹ Les professionnels interviewés, ont également fait part de la même remarque. Être en télétravail garantit ainsi aux travailleurs une meilleure concentration et donc une meilleure productivité. La productivité et l'efficacité d'un employé, peuvent aboutir à des réflexions plus poussées sur certains sujets et donc à des innovations. En outre, pour l'employeur, le télétravail permet d'accroître sa production et ses résultats dû à la hausse de productivité de ses employés. Avec l'essor du télétravail, de nombreuses entreprises revoient leurs stratégies et leurs locaux ce qui leur offre une baisse des dépenses courantes en réalisant des économies d'échelle sur leurs locaux. Cette baisse des dépenses permet aux entreprises de pouvoir réaffecter leurs budgets en investissant par exemple d'avantage dans les innovations.

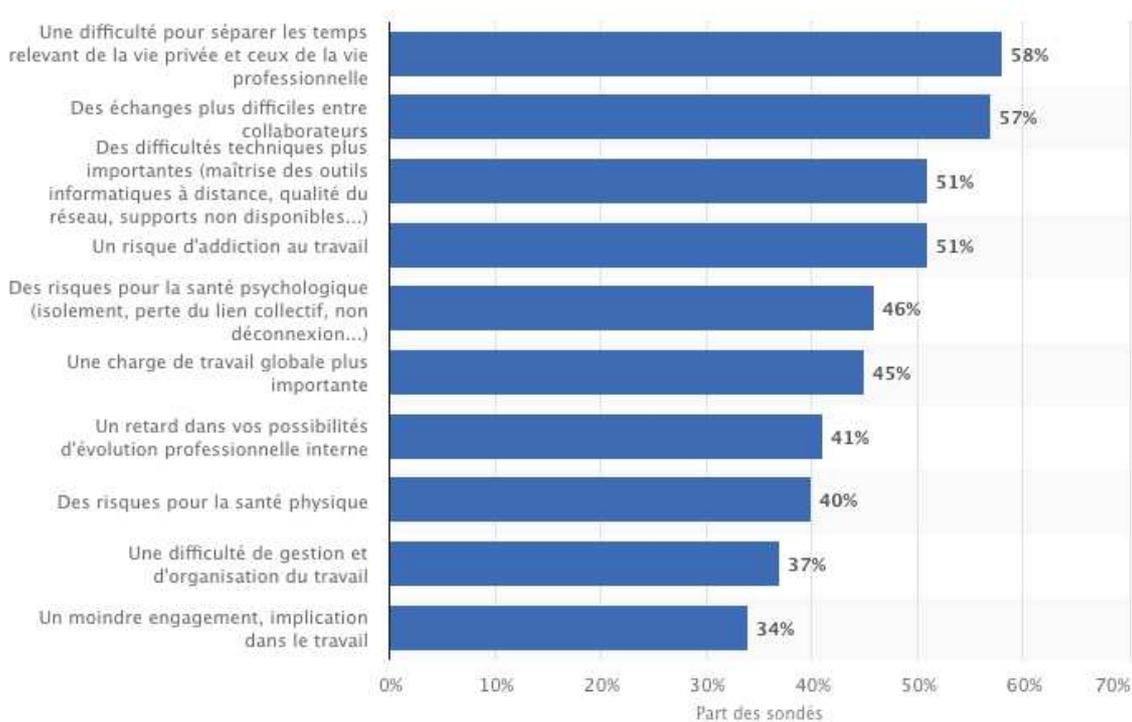
Pour conclure, la majorité des salariés voient le télétravail comme une chance et par conséquence cela accroît leur motivation et leur implication. Proposer le télétravail favorise ainsi la fidélité des employés. De plus, avec l'essor du télétravail, de nombreuses études montrent que le taux d'absentéisme est en baisse.⁴⁰

³⁹ Auteur inconnu (2018) : Télétravail : avantages et pièges à éviter [en ligne] <https://www.onisep.fr/Cap-vers-l-emploi/Decouvrir-le-monde-professionnel/Le-teletravail/Teletravail-avantages-et-pieges-a-eviter> [30/06/21].

⁴⁰ Bercy Info (2021) : Entreprises, ce que vous devez savoir sur le télétravail [en ligne] <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/teletravail> [28/06/21].

6.2.1.2 LES INCONVENIENTS

Graphique 2 : Classement des inconvénients liés au télétravail selon les salariés en France en 2020 dans le secteur privé



Source : Classement des inconvénients liés au télétravail selon les salariés en France en 2020, E.Moyou, Statista, Juillet 2020.

Le graphique ci-dessus représente parfaitement les résultats des échanges avec les professionnels. Bien que le sondage de Statista se concentre uniquement sur le secteur privé, le secteur public fait référence aux mêmes contraintes durant les entretiens. Selon Statista, 58% des sondés disent rencontrer des difficultés à avoir un équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Dans les contraintes liées au télétravail, Statista révèle que plus de la moitié des professionnels rencontre des problèmes de communication avec leurs collaborateurs. Des difficultés techniques sont également observables.

Par ailleurs, la santé mentale est également mise à rude épreuve dû à la surcharge de travail (45%) et à l'addiction au travail (51%). Le télétravail favorise également l'isolement, car l'employé a de moins en moins de contact avec ses collègues.

La santé physique peut être également affectée par le télétravail, car les travailleurs ne se déplacent plus autant. Par exemple, la cantine ou le restaurant se trouvent rarement à côté du bureau, mais en télétravail seulement quelques mètres séparent le bureau ou le lieu de télétravail avec la cuisine.

A l'aide des entretiens et du graphique Statista, nous pouvons conclure que les inconvénients liés au télétravail sont identiques tant pour le secteur privé que le secteur public. Néanmoins, si les employés sont obligés de faire tous les jours du télétravail cela peut jouer sur leur santé mentale et donc leur productivité. Si une baisse de la productivité des employés est observée, une baisse des innovations sera également enregistrée.

6.2.2 EXEMPLES D'INNOVATIONS PENDANT LA CRISE DE 2020

6.2.2.1 LES GOOGLE GLASSES

Malgré la crise de 2020, l'entreprise de l'interviewé 5 a su innover dans son fonctionnement et ses méthodes de travail. Sans cette crise, les Google Glasses ne seraient pas utilisées ou du moins cette décision n'aurait pas été aussi rapide. Cette crise a donc poussé l'entreprise à trouver des solutions pour ne pas prendre de retard dans sa production et dans ses projets.

6.2.2.2 L'ESSOR DES DRONES

La technologie a connu un essor très rapide et important pendant la crise de 2020. Cette augmentation de l'utilisation de la technologie ne concerne pas seulement le télétravail. Le marché des drones et de la robotique a aussi été fortement stimulé durant cette crise sanitaire.

Les drones et la robotique étaient déjà utilisés dans différents secteurs notamment dans la sécurité et la logistique. Néanmoins leurs fonctions ont été réétudiées et élargies, grâce aux innovations. L'une des fonctions majeures des robots durant cette crise était la désinfection des installations et des infrastructures. C'est grâce à la lumière UV que les robots parviennent

à désinfecter les surfaces.⁴¹ Utiliser des robots pour cette tâche est un gain de temps et protège le personnel des virus. En effet, en seulement dix minutes le robot a tué 99,99% des bactéries et des virus présents dans une chambre d'hôpital. De plus, le robot est autonome et à une fonction qui désactive la lumière UV en présence d'humains.

La télémédecine s'est également développée au cours de cette crise sanitaire. Les robots ont ici une fonction primaire. Ils communiquent et relèvent les informations les plus importantes des patients et les transmettent directement au médecin. Cela est un gain de temps pour les médecins qui sont très sollicités pendant la crise de 2020. L'hôpital de campagne de Wuhan possède une salle avec des robots qui ont cette fonctionnalité.

Pendant la crise de 2020, les drones ont été utilisés dans certains pays pour faire respecter les couvre-feux et le port du masque. Par ailleurs, en Virginie, aux États-Unis, les drones ont une deuxième fonction : ils livrent des médicaments et des biens de premières nécessités directement à domicile.⁴²

Anecdote : A Chypre un homme confiné utilise son drone de chez lui pour promener son chien.

Pour conclure, la crise de 2020, impacte à la fois les secteurs privé et public. L'absence de proximité physique apparaît dans ces deux secteurs, mais grâce au télétravail et à la technologie, les innovations sont toujours présentes. Deux exemples d'innovation ont été cités dans le but de montrer que malgré l'absence de proximité physique les innovations continuent. Afin de continuer à innover les entreprises et structures ont dû revoir leurs méthodes de travail. L'hypothèse 2 est donc valide.

⁴¹ Hand Aaron (2020): COVID-19 Provides Use Cases for Mobile Robotics [en ligne] <https://www.healthcarepackaging.com/covid-19/article/21126536/covid19-provides-use-cases-for-mobile-robotics> [06/07/21].

⁴² Marr, Bernard (2020): Robots And Drones Are Now Used To Fight COVID-19 [en ligne] <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/03/18/how-robots-and-drones-are-helping-to-fight-coronavirus/?sh=4e6578632a12> [06/07/21].

6.3 H3 : LA STRATEGIE ADOPTEE PAR LES SECTEURS PRIVE ET PUBLIC EST A ADAPTER EN TEMPS DE CRISE

6.3.1 ANTICIPER, ADAPTER ET INNOVER

Une crise peut concerner seulement une entreprise lorsqu'elle rencontre par exemple des difficultés de trésorerie, un secteur d'activité, ou alors un territoire géographique. Pendant cette période, les entreprises ou encore le gouvernement doivent faire preuves d'agilité afin de comprendre l'origine de cette crise. Dès lors qu'ils en comprennent l'origine, il est possible d'agir afin éviter qu'elle ait une trop grande répercussion sur la santé financière de l'entreprise ou d'un pays. Pour cela, il est important d'adapter et d'innover les prestations de services et les biens aux demandes des clients, car pendant ces périodes les demandes et les besoins des individus changent. L'objectif des entreprises est toujours le même : faire le maximum de profit, mais ils y parviennent avec des managements différents en fonction des entreprises ou même en fonctions des crises et des demandes des clients.

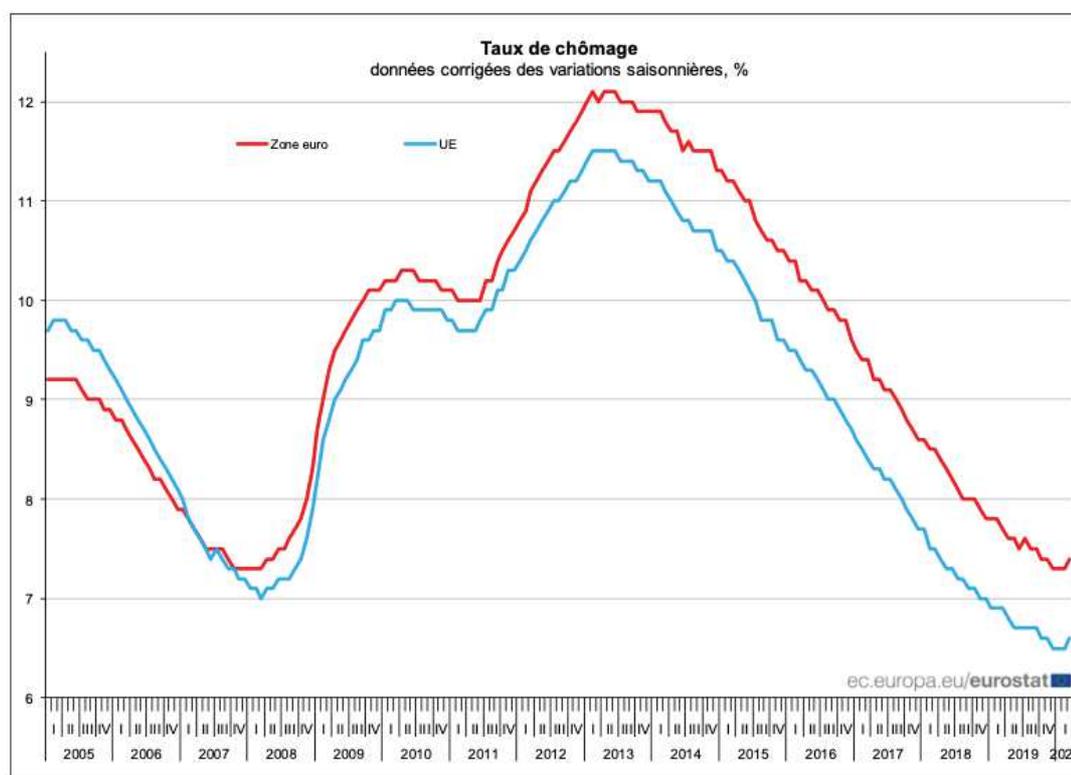
Comme le souligne l'interviewé 1, une crise est compliquée à prévoir, mais s'adapter le plus rapidement possible à celle-ci, évite que l'entreprise ne rencontre de trop grandes difficultés. L'adaptation et l'innovation sont l'une des clés pour sortir d'une crise et limiter sa propagation. En vue de limiter les effets de la crise, des restructurations du personnel, de projets et de locaux voient souvent le jour.

6.3.2 RESTRUCTURATION DU PERSONNEL

Pendant les périodes de crise, les entreprises revoient leurs dépenses et leurs coûts souvent à la baisse. C'est en faisant des audits, en repensant à leurs stratégies et en supprimant des postes qu'ils y parviennent.

En effet, le graphique ci-dessous montre qu'en période de crise, le taux de chômage ne fait qu'augmenter. Un premier pic est alors atteint au Q2 2010, puis au Q2 2013. Entre 2008 et 2013, le taux de chômage a presque doublé dans la zone euro. Il est passé d'environ 7,3% à plus de 12%. La santé financière des entreprises ne permet pas dès la fin d'une crise d'embaucher de nouveaux employés, c'est pour cela qu'une baisse significative du taux de chômage n'est observable qu'à partir de 2013.

Graphique 3 : Le taux de chômage entre 2005 et 2019 dans la zone euro et l'UE



Source : Le taux de chômage dans la zone euro, Eurostat, Mars 2020.

6.3.3 RESTRUCTURATION DES LOCAUX

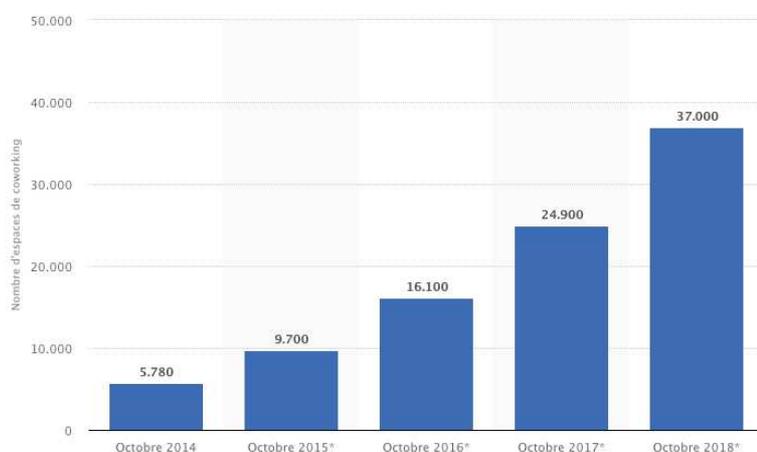
Depuis une vingtaine d'années, les directeurs d'entreprise optent pour une nouvelle organisation du lieu de travail. Les espaces de *coworking*, les *open space* et les *flex office* remplacent petit à petit les bureaux individuels. L'ensemble de ces espaces sont appelés les *smart office*. Ils ont pour but premier d'augmenter les échanges et de partager les connaissances tacites. Ces espaces permettent également d'avoir une meilleure cohésion d'équipes et une hausse de la créativité et donc des innovations. De plus, ces espaces sont au maximum optimisés, ce qui se traduit par une baisse des dépenses dû à la réduction des surfaces de travail et donc cet argent peut être investi dans d'autres domaines tels que la recherche et le développement.

Un espace de *coworking*, est un espace partagé et ouvert qui favorise la communication. Les travailleurs qui occupent cet espace partagé ne travaillent pas forcément pour la même entreprise. Quant à un *open space*, les travailleurs ont le même employeur et les

espaces de travail sont également partagés et ouverts. Concernant les *flex office*, les employés n'ont pas de bureau attribué dans cet espace partagé.

Avec la crise financière et immobilière de 2008, les entreprises commencent à repenser les espaces de bureaux dans le but de les optimiser et de faire diminuer leurs charges de loyer. Avec cette seconde crise, les entreprises adoptent la même stratégie et dans les années à venir les *flex office* seront de plus en plus présents. Certains professionnels interrogés sont d'ores et déjà concernés par cette restructuration des locaux à partir de septembre.

Graphique 4 : Évolution du nombre d'espace de coworking entre 2011 et 2017



Source : Nombre d'espaces de coworking dans le monde entre octobre 2014 et octobre 2018, Statista, octobre 2014.

En 2016, lors de la publication du graphique ci-dessus, les prévisions du nombre des espaces de *coworking* étaient en évolution constante. Entre octobre 2016 et octobre 2018 ces espaces dédiés à travailler devaient doubler et devaient représenter 37 000 locaux dans le monde. Ce nombre est à nuancer, car dans un espace de *coworking*, de nombreux *coworkers* peuvent y travailler. Selon le graphique de Statista (annexe 4), cela représentait en 2017, 1 180 000 travailleurs.

Néanmoins, lors des entretiens avec les professionnels, aucun ne travaille dans un espace de *coworking*, mais plus de la moitié dans des *open space*. Avec l'apparition massive du télétravail les professionnels craignent de perdre leur bureau. Certaines entreprises ont décidé qu'un retour à la « normale » à la fin de cette crise n'arriverait pas. Ils instaurent obligatoirement un ou deux jours de télétravail par semaine à leurs employés.

Cependant, cela ne concerne pas toutes les structures ou entreprises. Certaines personnes sont résistantes au changement et ne veulent pas que le télétravail devienne une norme, une habitude ou une obligation. Malgré l'obligation du gouvernement, de nombreuses entreprises n'ont pas instauré le télétravail durant la crise de 2020.

6.3.4 LE ROLE DE L'ÉTAT

L'État fournit différentes aides pour les entreprises, les structures, les particuliers, les étudiants, les familles, ... Ces aides changent en fonction des crises et également au cours de celles-ci. Les aides pendant la crise de 2008, ce sont surtout tournées vers les banques pour éviter qu'elles ne fassent faillite. Pour cela, l'État a recapitalisé à court terme les marchés financiers. D'autres stratégies ont été mises en place comme l'indemnisation du chômage partiel qui est passé de 60% du salaire brut à 75 % ou alors une réduction de l'impôt sur le revenu.⁴³ En 2020, l'état a autorisé aux ménages et aux entreprises le report de leur crédit et a soutenu les étudiants en offrant, par exemple, les repas du Crous à 1 euro. Diverses autres stratégies sont mises en place afin de lutter contre ces crises et de stimuler l'économie et les innovations.⁴⁴

Que le secteur d'activité soit privé ou public, l'État apporte les aides dont les acteurs ont besoin. Il est également essentiel de préparer l'après crise grâce à un plan de relance pour redynamiser le pays et le marché de l'emploi. Pour cela, en 2008, des projets de grands travaux étaient prévu comme la construction d'une galerie de sécurité du tunnel de Fréjus et la construction de nouvelles lignes ferroviaires. Pour redynamiser le marché de l'emploi en 2020, l'État a crée une plateforme 1 jeune 1 solution afin de faciliter la recherche d'emploi. Une diminution de l'impôt sur la production est également prévue.⁴⁵

⁴³ Ministère de l'économie des finances et des relances (2016) : Les aides au secteur bancaire dans le contexte de la crise financière depuis 2008 [en ligne] https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/publications/vademecum_aides_etat-2016/pdf-vade-mecum-aides-etat/Fiche-14.pdf [25/07/21].

⁴⁴ Ministère de l'économie des finances et des relances (2021) : Les aides publiques en faveur des entreprises [en ligne] <https://www.economie.gouv.fr/cedef/aides-publiques-entreprises> [25/07/21].

⁴⁵ Ministère de l'économie des finances et des relances (2021) : Lancement du Plan de relance le 3 septembre 2020 [en ligne] <https://www.economie.gouv.fr/plan-de-relance/lancement-plan-relance-3-septembre-2020> [25/07/21].

Pour conclure, en période de crise, les entreprises revisitent et réadaptent leurs stratégies tout en innovant. Il est important de savoir anticiper une crise et d'adapter ses stratégies, afin de limiter l'impact de celle-ci. Les restructurations du personnel touchent à la fois les secteurs privé et public, mais les restructurations de locaux touchent davantage le secteur privé que public. L'objectif de l'état est de limiter les faillites, alors il agit sur les deux fronts (secteur privé et public). Selon les résultats des interviews et les recherches littéraires, l'hypothèse 3 est valide.

6.4 H4 : UNE CRISE NE SE TRADUIT PAS FORCEMENT PAR DES RESTRICTIONS BUDGETAIRES

6.4.1 LA CRISE DE 2008

Chaque crise a des répercussions différentes sur les secteurs d'activités. Si cette incidence est relativement forte, alors le budget risque également d'être impacté par des réaffectations. Mais si celle-ci n'a pas de grand effet, alors le budget restera inchangé. A la sortie de crise, il y a donc toujours des grands gagnants et des grands perdants. Les grands gagnants sont ceux qui sont le moins touchés ou ceux qui ont réussi à tirer profit de la crise. Les grands perdants quant à eux sont les entreprises ou les structures qui sont le plus touchées ou encore, celles qui ont fait faillite. C'est le caractère d'une crise qui détermine alors son incidence et sa portée.

Tableau 1 : Taux de croissance de la productivité totale des facteurs par secteur et classe de taille avant et après la crise de 2008

	AVANT (2002-2007)					APRES (2008-2011)				
	[10-20]	[20-50]	[50-250]	[250-500]	[500-+]	[10-20]	[20-50]	[50-250]	[250-500]	[500-+]
Manufacturier	0,68	1,76	2,01	2,12	2,47	-0,64	0,61	1,19	1,51	1,60
Construction	-1,18	-0,65	-0,30	-0,80	-0,44	-2,35	-1,64	-1,33	-1,19	-0,95
Services BMT	0,06	0,52	0,74	0,69	1,14	-1,43	-0,60	-0,33	-0,62	1,81
Services HT	0,72	1,50	1,650	1,12	1,30	-0,22	0,10	-0,59	0,41	0,45
Autres services	-0,81	-0,18	0,10	0,38	0,34	-0,59	-0,30	-0,97	1,49	-1,41
Activités FINIM	-2,11	-0,69	-1,04	-0,18	-0,36	3,86	4,57	4,23	3,26	5,39

Source : La crise de 2008 et la productivité totale des facteurs des entreprises françaises, Sarah Guillou, Lionel Nesta, Cairn, 2015.

Le graphique ci-dessus, montre le taux de croissance de la productivité totale des facteurs, par secteur et classe de taille, sur la période 2002-2007 et 2008-2011. Les secteurs qui ont un indice négatif, signifie que leur taux de croissance de productivité totale est négatif. Ils représentent alors les secteurs qui sont le plus affectés. Quelles que soient leurs tailles, les services immobiliers et financiers (FINIM) sont largement impactés durant la période de 2002 à 2007. Cela est tout à fait normal, car la crise de 2008 a tout d'abord commencé par une crise des secteurs bancaire et immobilier. Elle s'est donc traduite par une baisse du taux de croissance de la productivité totale dans le secteur de la construction.⁴⁶ En France, dans ce secteur un quart des entreprises ont fait faillite, dû à une baisse des chantiers qui reste malgré tout encore élevée. Le secteur de l'automobile est également très impacté par la crise de 2008. La demande dans le secteur automobile a diminué, ce qui a eu pour conséquence une baisse de la production et donc des licenciements au niveau du personnel, par exemple les ventes de PSA et Renault ont baissé respectivement de -9 % et -7% en 2008. Cette baisse de la production en France n'est pas seulement due à la crise de 2008, mais également due à la délocalisation de la production. L'objectif de cette délocalisation était de baisser les coûts salariaux, afin de pouvoir investir cet argent dans d'autres domaines comme dans la recherche et développement et dans l'innovation.⁴⁷

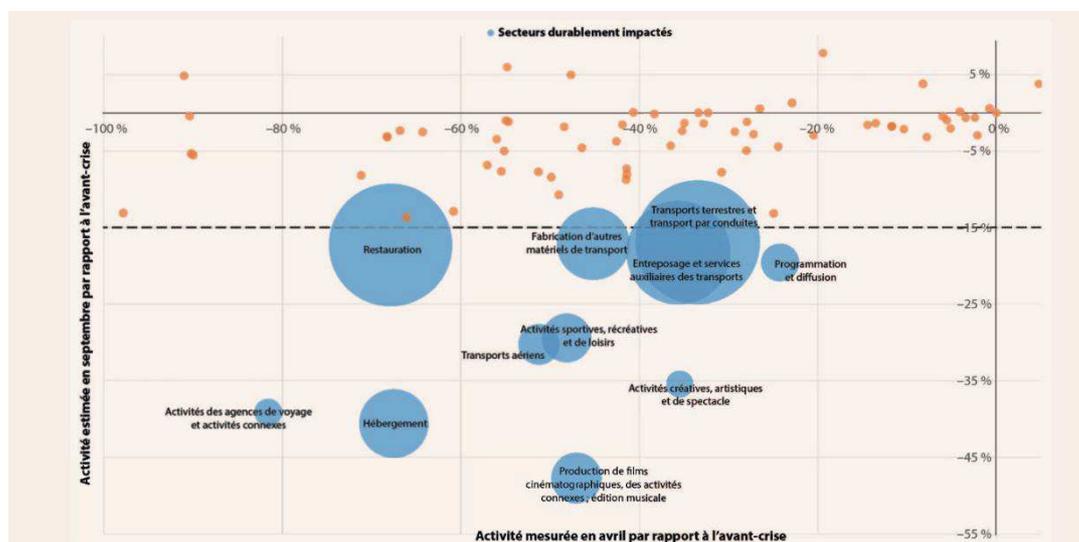
Néanmoins, les grandes entreprises dans le secteur manufacturier, des services de la basse et moyenne technologie et les services de la haute technologie sont ceux qui absorbent le mieux cette crise, quant aux petites entreprises de ces secteurs, elles font faces à de plus grandes difficultés. Les grandes entreprises sont souvent davantage tournées vers l'international, ce qui les aide dans leur développement, leur innovation et leur création de richesse.⁴⁸ En effet, le professionnel 5 confirme que son entreprise a subi moins de répercussions, car des filiales sont implantées à l'international, ce qui leur a permis de continuer à faire des bénéfices.

⁴⁶ Guillou Sarah & Nesta Lionel (2015) : La crise de 2008 et la productivité totale des facteurs des entreprises françaises [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-de-l-ofce-2015-6-page-55.htm> [30/07/21].

⁴⁷ Chevallier, Marc (2009) : Chômage : Tous les secteurs sont touchés [en ligne] <https://www.alternatives-economiques.fr/secteurs-touchees/00038196> [01/08/21].

⁴⁸ Guillou Sarah & Nesta Lionel (2015) : La crise de 2008 et la productivité totale des facteurs des entreprises françaises [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-de-l-ofce-2015-6-page-55.htm> [30/07/21].

Graphique 5 : Évolution des pertes d'activité estimées en avril et prévues en décembre par secteur



Source : Conjoncture française, Jérémy Marquis, l'Insee, octobre 2020.

Le graphique ci-dessus, illustre l'évolution des pertes d'activité lors de la crise sanitaire de 2020. L'ensemble des activités représentées sur ce graphique représentait en 2008 environ 9% de la valeur ajoutée de l'économie française. La taille des ronds est proportionnelle à leur poids dans la valeur ajoutée.

L'un des secteurs les plus touché par cette crise en avril 2020 concerne les agences de voyage. Ce secteur d'activité a connu une baisse de plus de 80% comparé à son niveau avant la crise. Cette diminution est due à l'impossibilité de se déplacer. Néanmoins, ce secteur ne pèse pas beaucoup dans la valeur ajoutée de l'économie française, contrairement au secteur de la restauration. La restauration a également connu une baisse significative d'environ 68% tout comme l'hébergement, car leurs activités ont été suspendues pendant cette crise sanitaire. Le quatrième secteur le plus impacté par cette crise est l'aviation. En effet, ce secteur recule de 55% en avril 2020 par rapport à son activité d'avant crise. Les activités culturelles et les services de transport terrestre ont aussi subi une baisse de leur chiffre d'affaires. Malgré tout, le secteur de la restauration, des services de transports terrestres et les transports aériens prévoient une nette amélioration de leur situation à l'automne 2020, ce qui n'est pas le cas pour le secteur de l'hébergement et du cinéma. A l'automne, le secteur cinématographique

prévoit tout comme en avril une baisse de leur activité de 48%. Le secteur de l'hébergement quant à lui espère une légère amélioration passant de -68% à -40%. Néanmoins, certains de ces secteurs d'activité ont réussi à continuer d'offrir leurs services en innovant et donc les répercussions de cette crise sont moindres comparé à leurs consœurs.

Par ailleurs, certains secteurs ont su tirer profit de cette crise tels que les laboratoires pharmaceutiques et la sécurité sociale. Ils ont pour rôle de suivre et de lutter contre la propagation du virus. Le secteur technologique joue également un rôle clé avec l'instauration des distanciations physiques et du télétravail. Les logiciels de visioconférences ont, par exemple, connu un essor rapide pendant cette crise.

Les secteurs les plus impactés par la crise de 2008 sont les secteurs immobilier et financier, la construction et l'automobile. Les secteurs de la manufacture, des services de basses et moyennes technologies et de hautes technologies, sont ceux qui ont réussi à faire face à cette crise financière. Concernant la crise de 2020, les secteurs les plus touchés sont la restauration, l'aéronautique, les hébergements et les activités culturelles. Au contraire, la pharmaceutique, les assurances maladies et la technologie, sont les secteurs qui ont su tirer profit de la crise sanitaire. Chaque secteur peut alors être impacté différemment par une crise donc elle ne porte pas forcément préjudice à tous les secteurs d'activités. On ne différencie donc pas le secteur privé et public mais plutôt leur secteur d'activités. En effet, la sécurité sociale appartient au secteur public et s'en sort plutôt très bien pendant cette crise sanitaire, mais les laboratoires pharmaceutiques ont su également tirer profit de cette crise alors que c'est davantage un secteur privé.

Pour conclure, l'hypothèse 4 est valide, car les interviews et les recherches littéraires montrent que certains secteurs arrivent à tirer profit des crises. Néanmoins, en période de crise les réaffectations budgétaires sont très courantes. Même les entreprises ou structures considérées comme les grandes gagnantes de la crise repensent leurs budgets. De plus, le taux de chômage en période de crise est plus important, mais ce n'est pas pour autant que chaque entreprise licencie du personnel. Quant à la capacité à innover, elle est mise à rude épreuve, mais même si les innovations peuvent un peu diminuer elles sont toujours présentes.

6.5 H5 : LA CRISE PRECEDENTE N' AIDE PAS FORCEMENT A GERER PLUS FACILEMENT OU PLUS RAPIDEMENT LA PROCHAINE CRISE

6.5.1 LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE

La résilience organisationnelle va aider à comprendre si une crise peut aider une autre et permettre de répondre à cette dernière hypothèse. La résilience organisationnelle est définie comme la capacité à absorber, se renouveler et s'appropriier un événement inattendu qui lui est défavorable. Cet événement, peut par exemple, prendre la forme d'une crise. Néanmoins, on peut parler de choc plutôt que d'événement, du fait de son aspect imprévisible et inimaginable. De plus, ce choc à un caractère unique.

La résilience organisationnelle a pour objectif d'expliquer pourquoi des entreprises ou des structures arrivent à surmonter un choc ou une crise quand d'autres n'y arrivent pas. Comme sa définition l'indique les secteurs privé et public doivent à la fois absorber, renouveler et s'approprier ce choc. Pour cela, ils doivent innover et faire des sacrifices. Fermer une filiale ou arrêter la vente et la production d'un produit n'est pas un échec, mais cela aide à faire continuer l'activité de l'entreprise pour qu'elle ressorte plus forte de cette crise. Cette stratégie va, en fonction des chocs, être différente, car ce processus est unique et ne s'applique pas de la même façon à chacun d'eux.⁴⁹ Comme le confirment les entretiens, les répercussions de la crise de 2008 et de 2020 sur les secteurs d'activités ne sont pas les mêmes. Le processus et la stratégie à adopter diffèrent également.

Pour conclure, la dernière hypothèse n'est ni à rejeter ni à valider. En effet, une crise a un caractère unique, qui ne permet pas d'adopter la même stratégie d'une crise à une autre. Néanmoins, entre deux crises des similitudes persistent comme l'absorption, le renouvellement et l'appropriation. Ce renouvellement se traduit par l'innovation. Mais ces innovations entre la crise de 2008 et de 2020 sont différentes, car les besoins des ménages ne sont pas les mêmes.

⁴⁹ Bégin, Lucie & Chabaud, Didier (2010): La résilience des organisations [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-1-page-127.htm> [10/08/21].

6.5.2 LES SCENARII DE FIN DE CRISE DE 2020

Après plus d'un an de crise sanitaire, le schéma semble tout tracé. Les entreprises qui ont su tirer profit et qui vont continuer à tirer profit, sont celles qui ont une grande capacité à s'adapter et à innover. Néanmoins, certains secteurs sont plus avantagés dû à la nature de cette crise, qui est une crise sanitaire. Le secteur de la santé tire déjà grandement profit de cette crise, mais cela ne va pas s'arrêter avant au moins la fin de la crise. Avec les vaccins, le développement de médicaments pour combattre la Covid-19 ou encore les tests pour vérifier si les citoyens sont atteints de la maladie, le secteur de la santé va continuer de connaître des instants de gloire. Les industries qui produisent des biens hospitaliers ou des biens qui permettent de combattre le virus tels que des masques vont continuer à se développer. Malgré la fin de la pandémie, certains individus vont par prise d'habitude ou par peur, continuer de porter des masques ou à utiliser des gels hydro alcooliques. Il est même très fort possible que les distributeurs automatiques de gels soient toujours présents dans des endroits comme dans des centres commerciaux à la fin de cette crise sanitaire.

Par ailleurs, le secteur aéronautique n'a pas été épargné par cette crise. Avec les restrictions de déplacements, ce secteur a connu des moments très difficiles, mais cela risque de ne pas s'arrêter même après cette crise. En effet, avec la prise de conscience écologique, l'interdiction des vols internes qui se font en moins de deux heures trente en train et la baisse des *business travel*, ce secteur risque de continuer à perdre des clients. Effectivement, les *business travel* vont se faire plus rares, car les travailleurs ont pu observer pendant la pandémie, qu'il était tout à fait possible de faire des réunions malgré le manque de proximité physique grâce à l'innovation et la technologie.

Les autres secteurs comme l'automobile, la restauration, la culture ou bien d'autres vont après cette crise sûrement reprendre leur activité à la normal, malgré leurs pertes de profit pendant cette crise. Ces secteurs vont probablement garder les innovations qu'ils ont mises en place durant la crise, tels que les concerts virtuelles ou encore les visites de musées virtuels. Les deux secteurs les plus impactés sont et resteront d'après ces scénarios le secteur pharmaceutique et de l'aéronautique qui appartiennent en majorité au secteur privé. Si ces scénarios se reproduisent, cela montre que la crise de 2020 a une portée plus importante sur le secteur privé que public.

6.5.3 LES RECOMMANDATIONS

Tant pour la crise financière que la crise sanitaire il en est ressorti, que l'anticipation et l'adaptation sont deux des clés pour continuer ses activités. Agir rapidement et de manière efficace est donc primordial. Pour agir de manière efficace, le management doit, quant à lui, être efficient. Pour cela des audits sont alors nécessaires. Se questionner sur son positionnement, ses objectifs, ses forces et ses faiblesses permet de revoir sa stratégie et de maximiser ses profits.

Être à l'écoute du marché en période de crise est tout aussi important qu'en période prospère. Néanmoins, en période de crise, les ménages consomment et épargnent différemment. Leurs demandes changent et les entreprises ou structures doivent y répondre pour ne pas faire faillite. Continuer à innover tout en répondant aux besoins présents des ménages sont les stratégies à adopter.

Être à l'écoute du marché signifie également être à l'écoute de ses clients et de ses futurs clients. Entretenir une relation étroite avec ses clients, bien que l'entreprise soit fermée comme lors des confinements de 2020, permet de ne pas se faire oublier et même de se faire connaître. Pour cela, les secteurs doivent se démarquer en innovant et en trouvant leur propre stratégie de communication.

Par ailleurs, en temps de crise, réétudier son budget et le consacrer à certaines activités peut être très utile. Comme les demandes des ménages ont évolué, certaines activités que les entreprises ou les structures proposent vont avoir moins de succès tandis que d'autre en auront davantage. Repenser différemment son budget permet ainsi aux secteurs privé et public de continuer à innover dans les activités qui sont demandées tout en optimisant son budget.

En outre, l'État doit continuer de soutenir les secteurs privé et public en les incitant, même en période de crise, à innover. Les aides financières peuvent les aider à ne pas faire faillite et leur permettre de continuer à rembourser leurs prêts ou payer leur loyer, mais ne les incitent pas forcément à innover. Les incitations à innover des pouvoirs publics devraient être plus importantes, car les répercussions sur l'économie seront forcément positives.

CONCLUSION

Lors d'une crise, les entreprises, les ménages et l'État subissent un bouleversement. Les crises sont des moments incertains et imprévisibles. Néanmoins, il est possible de se préparer correctement à une crise en ayant, par exemple, un management efficace qui s'adapte rapidement à celle-ci. S'adapter à une crise se traduit souvent par l'instauration de nouvelles stratégies.

Par ailleurs, une crise ne signifie pas que les entreprises arrêtent complètement d'innover et que les secteurs privés et publics sont paralysés. Au contraire, ils essaient de répondre au mieux aux demandes des ménages afin de satisfaire leurs besoins et de tirer profit de cette crise. Toutefois, certains secteurs d'activité sont plus impactés par un type de crise qu'un autre. Bien qu'elles essaient de pivoter leur production, leur management et leur stratégie, certaines entreprises peuvent faire faillite. Pour éviter que l'économie totale ne s'effondre, l'État met en place de nombreuses politiques de relance et des politiques d'aide. Ces différentes politiques sont adaptées en fonction de la crise en question et des secteurs d'activités qu'il est nécessaire de soutenir. C'est pour cela, que les mesures prises en 2008 et en 2020 sont différentes.

Innover et répondre aux demandes des ménages sont les meilleures stratégies à adopter en temps de crise tout comme en période prospère. Néanmoins, en temps de crise le marché est affaibli et les entreprises doivent alors se démarquer afin d'éviter de mettre la clé sous la porte. C'est pour cela que les entreprises sont poussées à innover lors de ces périodes critiques. Cette incitation à innover se retrouve à la fois dans les secteurs privé et public.

Par ailleurs, la plupart des innovations ont un lien étroit avec les avancées technologiques. On peut se demander à quoi ressembleraient les innovations du futur et comment son management évoluerait avec celles-ci ?

REFERENCES LITTERAIRES

Auteur inconnu (2019) : Les banques dans la tourmente de la crise de 2008 [en ligne] <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/crises-economiques/crise-des-subprimes/retrospective-sur-lactualite-de-la-crise-en-2008/les-banques-dans-la-tourmente-de-la-crise-de-2008/> [18/06/21].

Auteur inconnu, Quelle est l'étymologie du mot crise ? [en ligne] <https://dictionnaire.orthodidacte.com/article/etymologie-crise> [15/04/21].

Auteur inconnu (2018) : Télétravail : avantages et pièges à éviter [en ligne] <https://www.onisep.fr/Cap-vers-l-emploi/Decouvrir-le-monde-professionnel/Le-teletravail/Teletravail-avantages-et-pieges-a-eviter> [30/06/21].

Balluffier, Asia (2017) : Vidéo : la crise des subprimes expliquée en six minutes [en ligne] https://www.lemonde.fr/economie/video/2017/08/11/video-la-crise-des-subprimes-expliquee_5171347_3234.html [19/04/21].

Banque de France (2020) : Comprendre la crise de 2008 [en ligne] <https://abc-economie.banque-france.fr> [15/04/21].

Banque de France (2020) : Comprendre la crise économique liée au COVID-19 [en ligne] https://abc-economie.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/eeb_comprendre-la-crise-eco-covid19-20200518.pdf [22/04/21].

Barlatier, Pierre-Jean (2016) : Management de l'innovation et nouvelle ère numérique : Enjeux et perspectives [en ligne] https://www.researchgate.net/publication/301594606_Management_de_l%27innovation_et_nouvelle_ere_numerique_Enjeux_et_perspectives [07/04/21].

Bégin, Lucie & Chabaud, Didier (2010) : La résilience des organisations [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-1-page-127.htm> [10/08/21].

Bercy Info (2021) : Entreprises, ce que vous devez savoir sur le télétravail [en ligne] <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/teletravail> [28/06/21].

Besson, Madeleine & Lavorata, Laure (2013) : Adaptation des systèmes de contrôle en temps de crise [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-7-page-15.htm> [15/04/21].

Bonnard, Claire (2013) : Les incitations à l'innovation dans le secteur privé [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-recherches-economiques-de-louvain-2013-2-page-45.htm> [19/02/21].

Borraz, Olivier (2020) : Qu'est-ce qu'une crise ? [en ligne] <https://www.sciencespo.fr/cso/fr/content/qu-est-ce-qu-une-crise.html> [15/04/21].

Bouwer, Louis (2017) : The Innovation Management Theory Evolution Map [en ligne] <https://www.thedigitaltransformationpeople.com/channels/strategy-and-innovation/the-innovation-management-theory-evolution-map/> [28/03/21].

Chevallier, Marc (2009) : Chômage : Tous les secteurs sont touchés [en ligne] <https://www.alternatives-economiques.fr/secteurs-touchees/00038196> [01/08/21].

Courrier International (2020) : Économie. La crise du coronavirus va-t-elle provoquer une pénurie alimentaire ? [en ligne] <https://www.courrierinternational.com/revue-de-presse/economie-la-crise-du-coronavirus-va-t-elle-provoquer-une-penurie-alimentaire> [13/06/21].

Esposito, Marie-Claude (2013) : La véritable histoire de la crise financière 2008 [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-oultre-terre2-2013-3-page-127.htm> [19/04/21].

Eurostat (2020) : Le taux de chômage à 7,4% dans la zone euro [en ligne] <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10294740/3-30042020-CP-FR.pdf/095569c8-dba9-4d0f-b224-77b43b970e05> [15/07/21].

Frimousse, Soufyane & Peretti, Jean-Marie (2020) : Les répercussions durables de la crise sur le management [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-2-page-159.htm> [13/08/21].

Froehlicher, Thomas & Barès, Franck (2014) : Pôles de compétitivité et clusters, vers des écosystèmes de croissance ? [en ligne] <https://www.cairn.info/journal-entreprendre-et-innover-2014-4-page-45.htm> [07/04/21].

Guillou Sarah & Nesta Lionel (2015) : La crise de 2008 et la productivité totale des facteurs des entreprises françaises [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-de-l-ofce-2015-6-page-55.htm> [30/07/21].

Gurría, Angel (2020) : Coronavirus (COVID-19) : Des actions conjointes pour gagner la guerre [en ligne] <https://www.oecd.org/fr/apropos/secretairegeneral/Coronavirus-COVID-19-Des-actions-conjointes-pour-gagner-la-guerre.pdf> [22/04/21].

Gurría, Angel (2014) : Remise du rapport Examens de l'OCDE des politiques d'innovation : la France [en ligne] <https://www.oecd.org/fr/innovation/remise-du-rapport-examens-ocde-des-politiques-d-innovation-de-la-france.htm> [19/03/21].

Hand Aaron (2020) : COVID-19 Provides Use Cases for Mobile Robotics [en ligne] <https://www.healthcarepackaging.com/covid-19/article/21126536/covid19-provides-use-cases-for-mobile-robotics> [06/07/21].

Lallement, Rémi & Wisnia-Weill, Vanessa (2007) : Concurrence et innovation : quelles politiques pour favoriser le développement des entreprises ? [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-horizons-strategiques-2007-2-page-156.htm> [10/04/21].

Marquis, Jérémy (2020) : Conjoncture française [en ligne] Conjoncture française – Insee [08/08/21].

Marr, Bernard (2020) : Robots And Drones Are Now Used To Fight COVID-19 [en ligne] <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/03/18/how-robots-and-drones-are-helping-to-fight-coronavirus/?sh=4e6578632a12> [06/07/21].

Michel, Anne (2009) : Les banques françaises ont mieux résisté à la crise que leurs concurrentes [en ligne] https://www.lemonde.fr/economie/article/2009/02/19/les-banques-francaises-ont-mieux-resiste-a-la-crise-que-leurs-concurrentes_1157523_3234.html [18/06/21].

Ministère de l'économie des finances et des relances (2021) : Lancement du Plan de relance le 3 septembre 2020 [en ligne] <https://www.economie.gouv.fr/plan-de-relance/lancement-plan-relance-3-septembre-2020> [25/07/21].

Ministère de l'économie des finances et des relances (2016) : Les aides au secteur bancaire dans le contexte de la crise financière depuis 2008 [en ligne] https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/publications/vademecum_aides_etat-2016/pdf-vade-mecum-aides-etat/Fiche-14.pdf [25/07/21].

Ministère de l'économie des finances et des relances (2021) : Les aides publiques en faveur des entreprises [en ligne] <https://www.economie.gouv.fr/cedef/aides-publiques-entreprises> [25/07/21].

Moyou, E (2020) : Difficultés rencontrées par les télétravailleurs en France 2020 [en ligne] <https://fr.statista.com/statistiques/1130386/defauts-teletravail-employes-france/> [02/07/21].

Moyon, E (2019) : Nombre de coworkers dans le monde 2011-2017 [en ligne] <https://fr.statista.com/statistiques/653230/travailleur-espace-coworking-monde/> [02/07/21].

Noblet, Jean-Pierre & Simon, Éric (2015) : La capacité d'absorption, un état de l'art [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-5-page-33.htm> [07/04/21].

OCDE (2006) : Chapitre 3. Encourager l'innovation : bilan et politiques [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-reformes-economiques-2006-1-page-53.htm> [10/04/21].

OCDE (2014) : L'innovation dans le secteur public : de l'idée à l'impact [en ligne] <https://www.oecd.org/innovating-the-public-sector/background-report-executive-summary-french.pdf> [25/03/21].

OCDE (2005) : Manuel d'Oslo [en ligne] <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889957/OSLO-FR.PDF/93ff557c-e822-43fe-a0ad-ec8b5d7b9c7b> [15/03/21]

Ortt, Roland and A. van der Duin, Patrick (2008) : *The evolution of innovation management towards contextual innovation*, European Journal of Innovation Management [28/03/21].

Pénin, Julien (2017-2018) : *Economie de l'innovation, support cours L2* [07/04/21].

Pénin, Julien (2016) : *Joseph Aloïs Schumpeter - Père de l'économie et de la gestion de l'innovation ?*, EMS Edition [10/03/21].

Portal, Thierry (2009) : Crise et facteur humain [en ligne] <https://www.cairn.info/crises-et-facteur-humain--9782804117849-page-13.htm#no3> [15/04/21].

Pupion, Pierre-Charles (2018) : L'innovation dans le secteur public [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2018-2-page-6.htm> [19/03/21].

Sarazin, Benoit (2019) : innovation de rupture : guide pour disrupter votre marché [en ligne] <https://books.google.de/books?hl=fr&lr=&id=y2K6DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=innovation+de+rupture+guide+pour+disrupter+votre+marche#v=onepage&q&f=false> [17/03/21].

SCHUMPETER, J.A. (1934) : *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*, Harvard Economic Studies, Vol. 46, Harvard College, Cambridge, MA [10/03/21].

Simon, Bruno (2012) : Le management face aux crises : la représentation d'un sujet défaillant, [en ligne] <https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2012-1-page-181.htm> [24/04/21].

Statista Research Department (2016) : Nombre de bureaux partagés dans le monde 2014-2018 [en ligne] <https://fr.statista.com/statistiques/644157/coworking-nombre-bureaux-partages-monde/> [19/07/21].

ANNEXES

ANNEXE 1 : LES EVOLUTIONS DU MANAGEMENT DE L'INNOVATION

Period	Societal and organizational context of innovation	Innovation approach	Disadvantages of the approach
From the post-war period to the mid-1960s	<p><i>Society</i> Society has a generally favourable attitude towards scientific progress. Governments subsidize R&D in universities and companies to stimulate economic growth and to attain military leadership. Consumer demand exceeds the supply of goods</p> <p><i>Organizations</i> Organizational strategies are generally technology-oriented and focus on innovation and growth. Most organizations are functionally organized</p>	<p><i>Technology (science) push</i> The process of commercialization of technology is perceived as a linear progression from scientific discovery to the marketplace. Many R&D-departments are staff departments that are structured like scientific institutions.</p>	<p><i>Disadvantages</i> Little attention is paid to the entire process or the role of the market place. Innovation processes serve no strategic goals and commercial aspects are incorporated late Professional project management practices are not applied</p>
From the mid-1960s to the late 1970s	<p><i>Society</i> This is a period of relative prosperity, although economic growth slows down. Demand more or less equals supply. Many markets are becoming more competitive. Government policies tend to emphasize demand side factors</p> <p><i>Organizations</i> Organization strategies generally focus on growth, to attain economies of scale, and on diversification, to reduce financial risks. Many organizations adopt a multi-divisional structure</p>	<p><i>Market pull (need-pull)</i> Technological change is rationalized, needs are considered more important to innovation than scientific and technological progress. Because innovation processes are managed as projects, R&D-institutes are organized in a matrix. Divisions become internal clients that directly fund R&D Innovation is generally organized in multi-disciplinary projects. Linear sequential process in a project, starting with market need</p>	<p><i>Disadvantages</i> Neglect of long-term innovation programs and because of this leads to "incrementalism" Focuses on evolutionary improvements rather than breakthroughs. Projects are individual units, strategic relationships between these projects and corporate goals are not established</p>
Period	Societal and organizational context of innovation	Innovation approach	Disadvantages of the approach
From the late 1970s to the early 1990s	<p><i>Society</i> This is a period with two oil crises, inflation and demand saturation. Supply exceeds demand and unemployment figures rise</p> <p><i>Organizations</i> Company strategies generally focus on cost control and reduction. Organizations become more flexible and less hierarchically organized. Responsibilities are delegated to business units</p>	<p><i>Market pull and technology push combined</i> Knowledge about technology and market needs is used throughout the innovation process. To obtain this knowledge (communication) networks are formed with internal and external partners. Innovation projects become part of a portfolio of projects aligned with the corporate strategy Model of an essentially sequential process with feedback loops and interaction with market needs and state of the art technology</p>	<p><i>Disadvantages</i> Focuses on product and process innovations rather than market and organizational innovations Focuses on the creation of innovations rather than the exploitation</p>
From the early 1990s to the early 2000s	<p><i>Society</i> Globalization is important in this period, international competition increases. Organizations realize the strategic importance of technologies. Information and communication technologies influence internal and external business processes</p> <p><i>Organizations</i> Company strategies generally concentrate on core competences. Strategic alliances, and external networking become important. Time-to-market becomes more important. More organizations adopt team-based and project-based structures</p>	<p><i>Innovation in alliances; parallel and integrated innovation, from innovation to new business development (NBD)</i> Innovation management means managing research links and external research environments. Parallel processes are used to involve multiple actors and to increase the development speed. The 4th generation includes business and market models in innovation Coordinated process of innovation in a network of partners. The required coordination is often attained by system integration (with key suppliers and customers) and parallel development (of components or modules of the innovation)</p>	<p><i>Disadvantages</i> Innovation processes are becoming too complex and because of this more and more unmanageable Opening up the innovation process is not suited for any industry and might in general endanger fundamental research which is many cases still the basis for innovation</p>

Source : The evolution of innovation management towards contextual innovation, J. Roland Ortt, Patrick A. van der Duin, 2008.

Secteur Public

Introduction :

- Présentation du sujet
- Est-il possible d'enregistrer la conversation
- Anonymat

Nom

Nom de la structure

Nom de la fonction occupée

1. Qu'est-ce que pour vous une innovation ? exemples d'innovations (et/ou changements) récents ou plus anciens au sein de la structure/ l'université.

Crise 2020

1. Depuis le début de la crise, avez-vous été à l'origine d'une innovation / de changements dans votre structure ? comment a-t-il a été réalisé ?

Si l'innovation / le changement est le télétravail

1. *Faites-vous du télétravail ? Si oui, à quelle fréquence ?*
 2. *Avant la crise sanitaire, faisiez-vous du télétravail ?*
 3. *Comment a été mis en place le télétravail dans votre structure ? A-t-il été proposé par la direction et voté par le CSE, a-t-il fait l'objet d'une concertation et d'un consensus avec les élus, a-t-il été confié à chaque manager dans le cadre de son périmètre propre (Avec validation sur le plan juridique) ?*
 4. *Quelles ont été les problématiques rencontrées pour la mise en place du télétravail ?*
 5. *Quels sont les points positifs et négatifs du télétravail ?*
 6. *Arrivez-vous à appliquer le télétravail à 100% dans votre structure, si non pourquoi ?*
 7. *Avez-vous été accompagnés dans la mise en œuvre du management à distance ?*
-
2. Utilisez-vous de nouveaux outils de travail (par ex le travail collaboratif) : Teams, mémo, OneNote, outils de gestion de projet (Trello)
 - a. Avez-vous été à l'origine de cette décision ?

3. Depuis le début de la crise et la mise en place du travail à domicile, comment la communication avec vos collègues a-t-elle changé ?
4. Avez-vous pu constater si le manque de proximité physique (avec vos collègues, ...) a été un frein pour innover ou au contraire un vecteur, car cela vous a poussé à trouver des solutions pour pallier cela ?
5. Comment votre structure / l'université garde-t-elle un lien avec ses collaborateurs depuis la crise ? (*Création d'un site web, compte twitter, compte LinkedIn, compte Instagram, chaine YouTube ...*)
6. Cette crise sanitaire vous a-t-elle plutôt fait épargner de l'argent (pas de business travel) ou en dépenser davantage (investir dans la technologie : licence zoom, ...)
7. Comparé à la crise économique de 2008, est-ce que les conséquences à l'avenir en termes d'innovation vous semblent-elles plus ou moins importantes aujourd'hui ?

Après la crise :

1. Qu'est-ce que vous avez appris pendant la crise qui va vous permettre de vous renouveler (=innover) continuellement à l'avenir ?
 - a. Allez-vous conserver des habitudes de télétravail ou revenir en présentiel à 100% ?
 - b. Pensez-vous qu'après cette crise, les surfaces de travail vont être réduites au sein de votre structure /université ?
 - c. Pensez-vous qu'après cette crise, les business travel vont être réduits grâce à la technologie ?

Crise 2008 :

1. Quelle fonction occupiez-vous en 2008 (description du poste et des missions effectuées)
2. Est-ce qu'en 2008, lors de la crise financière, votre structure a-t-elle dû changer de stratégie, (*par exemple avec des coupes budgétaires : R&D, Brevets, baisse de recherche par absence de temps, baisse des admissions en LI,..*)
3. Au sein de votre structure, avez-vous pu observer un changement par rapport à votre capacité à innover ? Est-ce qu'il y a plus de freins ou plus de vecteurs de mise en œuvre.
4. Lors de la crise de 2008, avez-vous été à l'origine d'une innovation / de changements dans votre structure ? et si oui, comment cela a-t-il été réalisé ?

5. Comment votre structure a-t-elle dû changer suite à la crise ?
6. Est-ce que la crise de 2008 vous a aidé à gérer plus facilement / plus rapidement cette nouvelle crise ?

Conclusion

1. Avez-vous des remarques / infos que nous n'avons pas encore abordées, mais qui vous semblent importantes ?
2. Voyez-vous potentiellement d'autres acteurs / d'autres collègues dans votre structure qui seraient importants pour mon étude ?

Secteur privé

Introduction :

- Présentation du sujet
- Est-il possible d'enregistrer la conversation
- Anonymat

Nom

Nom de l'entreprise

Nom de la fonction occupé

1. Qu'est-ce pour vous une innovation ? exemples d'innovations (et/ou changements) récents ou plus anciens au sein de votre entreprise.

Crise 2020 :

2. Depuis le début de la crise, avez-vous été à l'origine d'une innovation dans votre service ou dans votre entreprise ? comment cela a-t-il été réalisé ?

Si l'innovation / le changement est le télétravail

1. *Faites-vous du télétravail ? Si oui, à quelle fréquence ?*
2. *Avant la crise sanitaire, faisiez-vous du télétravail ?*
3. *Comment a été mis en place le télétravail dans votre entreprise ? a-t-il été proposé par la direction et voté par le CSE, a-t-il fait l'objet d'une concertation et d'un consensus avec les élus, a-t-il été confié à chaque manager dans le cadre de son périmètre propre (Avec validation sur le plan juridique) ?*

4. *Quels ont été les problématiques rencontrées pour la mise en place du télétravail ?*
 5. *Quels sont les points positifs et négatifs du télétravail ?*
 6. *Arrivez-vous à appliquer le télétravail à 100% dans votre entreprise, si non pourquoi ?*
 7. *Avez-vous été accompagnés dans la mise en œuvre du management à distance ?*
3. Utilisez-vous de nouveaux outils de travail (par ex le travail collaboratif) : Teams, mémo, OneNote, outils de gestion de projet (Trello)
 - a. Avez-vous été à l'origine de cette décision ?
 4. Depuis le début de la crise et la mise en place du travail à domicile, comment la communication avec vos collègues a-t-elle changé ?
 5. Avez-vous pu constater si le manque de proximité physique (avec vos collègues, sous-traitants, ...) a été un frein pour innover ou au contraire un vecteur, car cela vous a poussé à trouver des solutions pour pallier cela ?
 6. Comment votre entreprise garde-t-elle un lien avec ses collaborateurs depuis la crise ? *(Création d'un site web, compte twitter, compte LinkedIn, compte Instagram, chaîne YouTube ...)*
 7. Cette crise sanitaire vous a-t-elle plutôt fait épargner de l'argent (pas de business travel) ou en dépenser davantage (investir dans la technologie : licence zoom,...)
 8. Est-ce que cette crise sanitaire a fait baisser votre capacité de production ou au contraire l'a-t-elle augmentée ?
 9. Comparé à la crise économique de 2008, est-ce que les conséquences à l'avenir en termes d'innovation vous semblent-elles plus ou moins importantes aujourd'hui ?

Après la crise :

1. Qu'est-ce que vous avez appris pendant la crise qui va vous permettre de vous renouveler (=innover) continuellement à l'avenir ?
 - a. Allez-vous conserver des habitudes de télétravail ou revenir en présentiel à 100% ?
 - b. Pensez-vous qu'après cette crise, les surfaces de travail vont être réduites au sein de votre entreprise ?

- c. Pensez-vous qu'après cette crise, les business travel vont être réduits grâce à la technologie ?

Crise 2008 :

1. Quelle fonction occupiez-vous en 2008 : description du poste et des missions
2. Est-ce qu'en 2008, lors de la crise financière, votre entreprise a dû changer de stratégie ? (*par exemple avec des coupes budgétaires : R&D, brevets... (quel type de stratégie ? citer des exemples)*)
3. Au sein de votre entreprise, avez-vous pu observer un changement par rapport à votre capacité à innover ? Est-ce qu'il y a plus de freins ou plus de vecteurs de mise en œuvre ?
4. Lors de la crise de 2008, avez-vous été à l'origine d'une innovation dans votre service ou dans votre entreprise ?
5. Est-ce que le chiffre d'affaire de votre entreprise a diminué lors de la crise de 2008 ? Ou avez-vous constaté d'autres difficultés ?
6. Comment votre entreprise a-t-elle dû changer suite à la crise ?
7. Est-ce que la crise de 2008 vous a aidé à gérer plus facilement / plus rapidement cette nouvelle crise ?

Conclusion

1. Avez-vous des remarques / infos que nous n'avons pas encore abordées, mais qui vous semblent importantes ?
2. Voyez-vous potentiellement d'autres acteurs / d'autres collègues dans votre entreprise qui seraient importants pour mon étude ?

ANNEXE 3 : CODAGE SECTEUR PRIVE

Citations : codage de premier ordre	Codage de second ordre	Codage de troisième ordre
Projet Paperless : dématérialisation des demandes entrantes dans le cadre du traitement des réclamations. (Int. 2)	Favoriser la version électronique que le papier	Les innovations / les changements
Réorganisation des locaux avec le télétravail : optimisation, relocalisation des fournitures, espace ergonomique, suppression de postes de travail. (Int. 2)	Restructuration des locaux	
Afin de pouvoir tout de même démarrer à temps la séance d'essai d'une machine, nous avons dû innover en utilisant les google glass durant le confinement. Cela a permis à tous les responsables d'assister au démarrage de chez eux sans trop de difficulté. (Int. 5)	Innover dans la technologie : google glass	
Les assurances prévoyances ont évolué pendant la crise de 2008 pour s'adapter au mieux à la situation des personnes. (Int. 4)	Adapter les prestations de services	
Création et émergence des formations en ligne et des e-learning. (Int. 4)	Formation en ligne en investissant dans la technologie	
Changement drastique dans la méthode de travail. (Int. 7)	Innover dans la méthode de travail	
La communication est devenue plus formelle. Je travaille normalement dans un open space et il y a une communication informelle en permanence qui se perd avec le télétravail. (Int. 5)	Les conversations informelles sont remplacées par des conversations formelles	
La communication est différente. (Int. 7)		

Il y a un manque de conversations informelles. C'est plus difficile de garder des liens avec son équipe. (Int. 2)			
Nous sommes beaucoup confrontés à nous-même durant cette crise de la Covid-19. (Int. 2)	Plus de solitude avec le télétravail	Les échecs	
Les Personnes plus âgées ont du mal avec les outils technologiques comme avec teams. (Int. 2)	L'adaptation aux nouvelles technologies		
La technologie peut être un réel danger notamment dans l'utilisation des google glass. En effet, le porteur des lunettes est moins concentré sur les dangers du site industriel. Sur un site industriel porter des google glass revient à conduire avec un téléphone. (Int. 5)	Le danger de la technologie sur un site industriel		
Nous avons pu observer des pénuries et des délais rallongés, lors de nos commandes de matières premières et d'équipements. Commander du matériel sans avoir de délais de livraison, c'est du jamais vu, c'est très inédit. (Int. 5)	Pénurie et délais plus long		
Pour certaines activités le partage d'idée est très important. Cela permet d'avoir plusieurs points de vue, plusieurs méthodes de travail, plusieurs procédés, pour déboucher à une décision. Ces activités doivent être faites en comité. Le télétravail rend ça plus complexe. (Int. 7)	Partage d'idée VS le télétravail		
Le chiffre d'affaire de l'entreprise est en permanente évolution. (Int. 5)			

Le chiffre d'affaire a progressé chaque année. Cela est lié à la spécificité du système bancaire : le plan local ou national. (Int. 4)	Aucun impact budgétaire	Le budget
La crise de 2008 n'a pas réellement été une crise industrielle. (Int. 5)		
En 2008, la situation économique ne s'est pas dégradée dans tous les pays. Pour mon entreprise, le Canada a été moteur d'activité à ce moment-là. (Int. 5)		
Malgré la crise de 2008, le secteur du bâtiment n'a pas été très touché. Suite à l'ouragan Katrina, les constructions restent importantes aux États-Unis. (Int. 5)		
Les banques nationales sont moins touchées par la crise de 2008 que les banques internationales. De plus on propose très peu de prêts à taux variable. Mais on a pu observer une méfiance des clients notamment sur les placements boursiers. (Int. 4)		
Avant la Crise de la Covid-19, le bénéfice net de l'entreprise était déjà en baisse de presque un tiers. La crise de la Covid-19 n'a pas arrangé les finances de l'entreprise, même au contraire. (Int. 7)	Baisse nette du chiffre d'affaire	
Nous avons beaucoup perdu d'argent dû à la restructuration interne en lien avec la Covid-19. L'entreprise a dû faire un audit pour fusionner des postes, annuler des projets, prioriser les projets et supprimer des postes doublons.	Le chiffre d'affaire recule	

De plus les entreprises repoussent leurs projets d'investissement ce qui a un impact négatif sur notre entreprise. (Int. 2)	en 2020	
En agence il n'est pas possible de faire du télétravail. Mais de plus en plus de rendez-vous sont effectués à distance. Peut-être de nouveaux outils de travail peuvent-ils être créés ? (Int. 4)	Émergence de nouveaux outils de travail ?	L'après 2020
Les surfaces de travail vont être réduites et il y aura également une réduction du personnel. (Int. 4)	Réduction des surfaces de travail et du personnel	
Concernant la réduction des surfaces de travail, ce n'est pas dans l'air du temps mais la question va probablement se poser. (Int. 5)		
Avec l'essor du télétravail mon entreprise a revu la conception des locaux. Ils (?) optimisent, relocalisent des fournitures, ils créent des espaces ergonomiques et suppriment des postes de travail. (Int. 2)		
Il faut prendre les devants, avant que la crise ne prenne trop d'ampleur. (Int. 7)	Il faut être préparé à une crise	Anticiper une crise
Durant la crise de la Covid-19, la capacité de production de mon entreprise a augmentée. (Int. 5)	La Covid-19 a un impact positif sur la capacité de production de cette entreprise.	
Le télétravail permet d'avoir une autonomie plus importante, de mieux gérer son temps et de gagner du temps. (Int. 2)	Hausse de l'autonomie et	
Le télétravail permet une meilleure		

<p>efficacité du travail et une optimisation de son propre potentiel de travail. Les pauses sont également plus relaxantes. (Int. 5)</p>	gain de temps	Les atouts
<p>Le télétravail est un gain de temps dans toutes les activités administratives. (Int. 7)</p>		
<p>L'impact de la crise de 2020 est plus fort et plus long. Les outils de travail, ainsi que la réglementation du travail va devoir évoluer avec l'émergence du télétravail. (Int. 4)</p>	Évolution des méthodes de travail et de la réglementation du travail en 2020.	Comparaison crise de 2008 crise de 2020
<p>Comparer à 2008, les innovations sont plus importantes en 2020. L'organisation a dû être réétudiée afin de pouvoir continuer les projets et ne pas les arrêter. (Int. 5)</p>	Plus d'innovation en 2020 qu'en 2008	
<p>La grosse différence entre 2008 et 2020, c'est qu'avec la crise de la Covid-19, tous les pays sont impactés et de manière équivalente, tandis que la crise de 2008 a eu plus d'ampleur sur les États-Unis que sur les autres pays. (Int. 5)</p>	La crise de la Covid-19 est une crise qui a un impact plus ou moins similaire dans tous les pays	

ANNEXE 4 : CODAGE SECTEUR PUBLIC

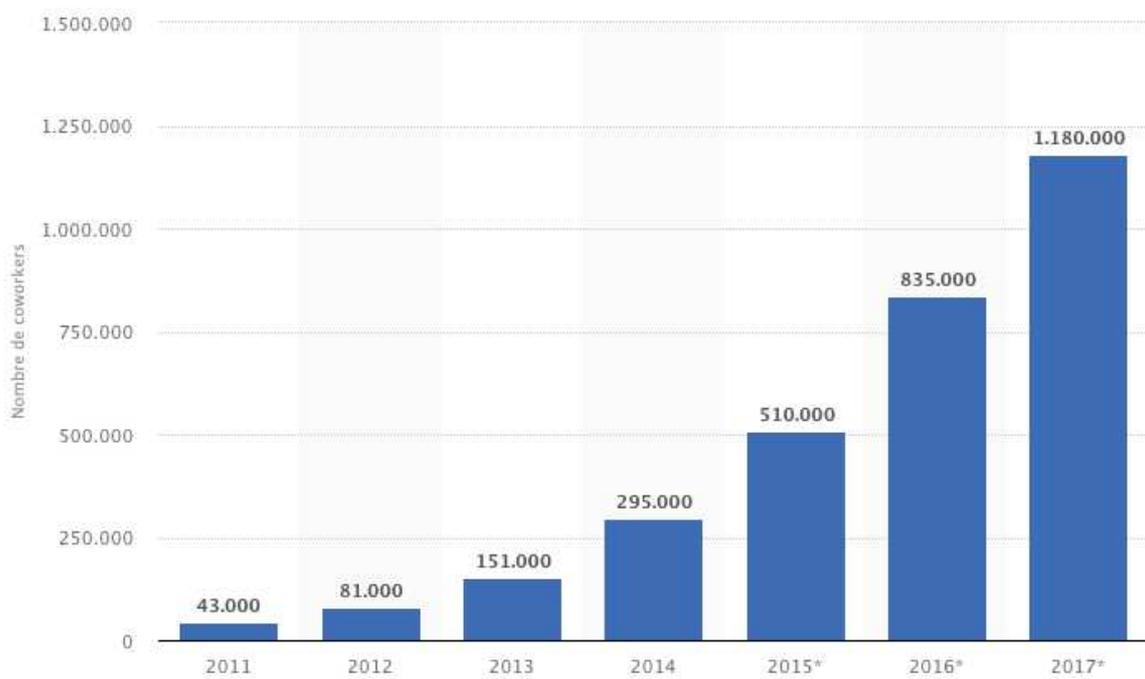
Citations : codage de premier ordre	Codage de second ordre	Codage de troisième ordre
Les innovations mises en place durant cette crise (2020) sont de type managériale, pédagogique, logistique et organisationnel. (Int. 1)	Différents types d'innovation	Les innovations / les changements
La seule innovation est de produire des logiciels et faire des prestations de service pour les entreprises. (Int. 6)	Innover dans la prestation de service et logiciel	
Il y a toujours autant de brevets déposés et licences accordées aux entreprises industrielles. (Int. 6)	Pas de baisse observée sur le nombre de dépôt de brevets et de licences.	
Notre méthode de travail a dû évoluer par exemple avec les managers qui suivent des formations à distance. (Int. 3)	La technologie devient de plus en plus importante	
Mise en place d'un nouveau service : contact tracing. Ce dispositif permet de contacter les personnes qui ont contracté la Covid-19 et les cas contacts. (Int. 3)	Innover dans la prestation de service	
Déploiement du télétravail pour les emplois en back office. (Int 3)	Innover dans la méthode de travail	
Les interactions étaient encore plus fortes sur YouTube comparé à Zoom. (Int. 8)	Certaines technologies fonctionnent mieux que d'autre	La communication
Les nouvelles technologies favorisent les conversations formelles. (Int. 1)	Les conversations informelles sont remplacées par des conversations formelles	
La communication non-formalisée est moins fréquente. Par conséquent, la communication formalisée est plus fréquente. Il est toujours nécessaire de prendre un rendez-vous pour communiquer. (Int. 8)		
Toutes les conversations informelles		

disparaissent. (Int. 1)		
Je dois rendre plus souvent des comptes à mon supérieur qu'avant le télétravail. (Int. 3)	Suivi plus régulier	
L'échec de cette crise s'observe avec l'administration, car les agents communiquent beaucoup par mail et cela crée des tensions. Ils sont aussi moins à l'aise avec le changement. (Int. 1)	Communiquer uniquement par mail peut créer des tensions	
L'un des problèmes majeurs de la crise de 2020 est de ne pas avoir de pièce dédiée pour le télétravail et de ne pas être équipé. (Int. 1)	L'équipement est essentiel	Les échecs
Avec la mise en place du télétravail, il est difficile d'avoir un équilibre vie professionnelle / vie personnelle. Le télétravail a de nombreux désavantages tels que : la taille du logement, des problèmes de connexions, des interactions moins importantes avec ses collègues, des attentes de réponses plus longues, une baisse de la communication. Le télétravail favorise également l'isolement. (Int. 3)	Balance vie professionnelle et personnelle	
Les gens sont en deuil ils veulent rester comme avant la Covid-19. (Int. 1)	Résistance au changement	Le changement
Nous avons économisé beaucoup d'argent notamment dans les voyages, les séminaires, les hôtels, les cérémonies, les buffets, les salons,.. (Int. 1)	Économie d'argent : voyages, séminaires, trajets, hôtels,..	
Le budget a été réaffecté. (Int. 1)		
Cette année nous avons dépensé différemment. La moitié du budget est		

<p>normalement consacrée aux déplacements, conférences, workshops, mais pendant cette crise nous avons investi dans le management à distance comme, par exemple, dans des écrans, des packs informatiques, des casques, des serveurs,..</p> <p>Globalement le niveau de dépense est pareil, mais il est réparti différemment. (Int. 6)</p>	<p>Les dépenses ont d'autres fins</p>	<p>Le budget</p>
<p>L'utilisation des fonds est différente, il y a plus de dépenses au niveau de la technologie, mais moins concernant les réceptions, les voyages,.. (Int. 8)</p>		
<p>C'est open bar au niveau des ressources : achetez tout ce dont vous avez besoin. (Int. 8)</p>	<p>Pas de limite de budget</p>	
<p>Nous n'étions pas trop sensibles à la conjoncture extérieure en 2008. Les ressources étaient toujours présentes. (Int. 8)</p>	<p>Aucun impact budgétaire</p>	
<p>Il n'y a pas eu de changement dans l'activité durant la crise de 2008. (Int. 6)</p>		
<p>L'activité de ma structure a augmenté avec la crise : feuilles de soin, campagne de vaccination, ...</p> <p>L'activité est grandissante et le budget est bien stimulé. (Int. 3)</p>	<p>Hausse du chiffre d'affaire</p>	
<p>La réduction des surfaces de travail est une crainte. (Int. 1)</p>	<p>Réduction des surfaces de travail</p>	<p>L'après 2020</p>
<p>Être agile, c'est la seule chose qui nous prépare aux crises. (Int. 1)</p>	<p>L'agilité est importante</p>	

C'est impossible de nous préparer à l'imprévisible. (Int. 1)	Difficile d'anticiper une crise	Anticiper une crise
Quoi qu'il en coûte fait référence à une guerre. Nous n'avons pas le choix de nous adapter rapidement. (Int. 1)	Il faut être rapide pour s'adapter	S'adapter aux crises
Une crise est un moteur, car cela nous pousse à trouver des solutions. Sans une crise, nous sommes moins poussés à innover. (Int 8)	Une crise est un vecteur en termes d'innovation	Les atouts
Les crises sont des moments d'opportunités. (Int. 6)	Une crise est une opportunité	
La maturité technologique est très importante. (Int. 1)	La technologie joue un rôle majeur dans la crise de 2020	
Appliquer le télétravail donne une bonne image à la structure et permet de garder ses salariés. (Int. 3)	Fidéliser ses salariés grâce au télétravail	
La crise de 2008 nous a appris des choses en termes de politique publique. (Int. 6)	Des petites similitudes sont observées entre la crise de 2008 et 2020 notamment sur les politiques de soutien.	
En 2008, tout comme en 2020, il fallait réagir rapidement et des politiques de soutien ont été mises en place. (Int. 6)		Comparaison crise de 2008 / crise de 2020

ANNEXE 5 : NOMBRE DE COWORKERS DANS LE MONDE ENTRE 2011 ET 2017



Source : Nombre de coworkers dans le monde 2011-2017, E. Moyou, Statista, 2019.

ATTESTATION SUR L'HONNEUR

Je soussignée, Cyrielle Ball,

Certifie que le contenu de ce mémoire est le résultat de mon travail personnel. Je certifie également que toutes les données, raisonnements et conclusions empruntés à la littérature sont exactement rapportés, cités, mentionnés en notes de bas de page. Je certifie enfin que ce mémoire n'a jamais été évalué ni édité auparavant.

Fait le 15 août, à Strasbourg,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Ball' with a stylized flourish.