



**HAL**  
open science

## Le virus mute?...l'entreprise aussi

Ouidad Yousfi

► **To cite this version:**

Ouidad Yousfi. Le virus mute?...l'entreprise aussi. Laurent Adatto; Dimitri Uzunidis. Crise pandémique. Dangers et opportunités d'innovations Itinérances en période trouble (2020-2021), Editions Le Manuscrit, 2021, 9782304052541. hal-04168734

**HAL Id: hal-04168734**

**<https://hal.umontpellier.fr/hal-04168734>**

Submitted on 22 Jul 2023

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

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

## Le virus mute ?...l'entreprise aussi

Ouidad Yousfi,

Université de Montpellier

Depuis un peu plus d'un an, on parle régulièrement des innovations organisationnelles et de leur rôle pour surmonter cette crise et assurer la continuité de l'activité.

Tout d'abord, il faut reconnaître que ces innovations existent et sont abordées dans la littérature académique depuis longtemps. Toutefois, elles demeurent marginalisées par rapport à d'autres formes d'innovations plus tangibles comme les innovations technologiques, accaparant des ressources R&D qui leurs sont spécialement dédiées.

Face aux transformations que connaissent les entreprises et les structures aujourd'hui, ces dernières doivent répondre de manière continue et rapide en repensant leurs propres modes de gestion et en l'adaptant à deux réalités : la culture de l'entreprise et les défis de son environnement. Ces transformations managériales sont indispensables à la survie et à la pérennité de l'entreprise.

Dans son rapport de 2007, l'OCDE<sup>1</sup> souligne la part importante des innovations organisationnelles parmi les autres types d'innovation. Plus de 50% des innovations ne sont ni techniques, ni technologiques : elles ne sont pas nécessairement le fruit de projets R&D. Dans ce sens, pour échapper à cette approche binaire et restrictive, l'OCDE distingue quatre types d'innovation<sup>2</sup> : (1) l'innovation produit, (2) l'innovation processus, (3) l'innovation marketing, et (4) L'innovation organisationnelle.

En France, les enquêtes communautaires sur l'innovation CIS (2015) montrent que 30 % des entreprises ont développé des innovations non-technologiques impactant leurs organisations entre 2012 et 2014.

Rappelons qu'une innovation managériale est une innovation à large spectre qui pourrait conduire à l'introduction d'un nouveau mode d'organisation de la production, de la

---

<sup>1</sup> [www.oecd.org/innovation/strategie](http://www.oecd.org/innovation/strategie)

<sup>2</sup> <https://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm>

distribution ou encore d'un nouveau *business model* (comme par exemple un système de reprise, de vente, *low cost*). La revue de la littérature montre que la définition des innovations managériales est non-arrêtée et a beaucoup évolué au cours des années.

Les premiers travaux en innovation organisationnelle considèrent que *tout programme, produit, technique innovant pouvant affecter la qualité ou le volume d'informations utilisable dans le processus de décision*, pourrait être assimilé à une innovation managériale. L'OCDE et Eurostat (2005) la définissent comme toute pratique mettant en place de nouvelles procédures organisationnelles impactant les procédures au sein de l'entreprise, ses conditions de travail ou ses relations externes. Toutefois, ces définitions ne permettent ni d'identifier les acteurs susceptibles de les produire, ni les interactions qui les favorisent. Il a fallu attendre les années 2000 pour se focaliser sur le processus produisant les innovations organisationnelles : toutes les pratiques managériales qui se distinguent des processus et des principes de management existant, ou toutes les pratiques de management nouvelles pour l'entreprise, dont le but est d'améliorer sa performance, sont désormais des innovations managériales (Mol et Birkinshaw, 2009).

Si le débat autour des innovations organisationnelles n'est pas arrêté, il convient de concéder qu'elles présentent de nombreuses vertus:

Tout d'abord, les innovations organisationnelles ont pour but d'augmenter la performance de l'entreprise à travers l'amélioration des processus et de leur efficacité. Elles permettraient de créer de la valeur ajoutée, de favoriser le développement de nouvelles technologies, et d'accroître les avantages compétitifs. De nombreuses études, dans ce sens, montrent que les innovations managériales pourraient booster le potentiel innovant des entreprises allant jusqu'à favoriser l'introduction d'autres types d'innovation tels que les innovations de produits et de processus (Hervas-Oliver et al. 2012). Toutefois, il est difficile de conclure si ces divers effets résultent d'un impact direct de l'adoption de nouvelles pratiques managériales ou organisationnelles, ou d'un effet médiateur, voire modérateur de l'intensité de l'innovation sur la performance de l'innovation. Le débat dans la littérature fait émerger de nombreux points de vue.

Par ailleurs, de par leur nature, ces innovations peuvent conduire l'entreprise à adopter un nouveau mode de management. Dans ce sens, l'adoption du télétravail depuis l'éclatement de la crise sanitaire de la COVID a permis de maintenir et d'assurer la continuité de l'activité de l'entreprise. Ce mode de fonctionnement a généré le management en ligne ; un

management qui s'appuie sur les nouvelles technologies et qui pose de nouveaux défis quant au rôle social de l'entreprise en distanciation sociale (Henry, 2020).

Les innovations organisationnelles remettent en question la structure de l'entreprise, ses frontières et même son rôle. Elles favorisent une stratégie inclusive et propice aux idées et augmentent la sensibilité vis-à-vis des attentes des parties prenantes. A l'ère de la responsabilité sociale et environnementale, l'environnement créé par les innovations managériales au sein des entreprises permet de s'ouvrir aux initiatives de leurs intrapreneurs salariés. Elles leur consacrent des moyens et du temps, sur un temps de travail rémunéré, pour les aider à développer leurs projets personnels. De grandes entreprises comme Google, Renault et Air France-Sodeci ont rapidement adhéré à l'idée pour favoriser l'évolution des carrières et booster la créativité de leurs salariés. Elles se sont rendu compte qu'améliorer les conditions de travail et le bien-être du salarié, avait des retombées financières qui profitent aux actionnaires et aux employés.

Les salariés ne sont pas les seules parties prenantes mises en avant : les produits et les services sont désormais développés en échangeant avec les consommateurs pour mieux répondre à leurs besoins et attentes. C'est le cas de l'entreprise canadienne DECIEM récemment rachetée par Estée Lauder : elle a choisi de développer des produits cosmétiques minimalistes avec les molécules de base efficace en prônant un marketing de proximité basé sur le retour des consommateurs, notamment des youtubeurs. Le consommateur DECIEM est au cœur du processus de développement du produit ; il en est même le moteur. En revoyant son fonctionnement, ces innovations pourraient favoriser de nouveaux modes de communication et/ou de commercialisation en mobilisant la communauté autour d'un produit ou service<sup>3</sup>

Il est indéniable que les pratiques organisationnelles sont diverses et variées. L'entreprise SEMCO, par exemple, a introduit "*The Seven-Day Weekend*" management qui prône les pauses pour gagner en efficacité<sup>4</sup>. Elle a inspiré de nombreuses structures pour développer des salles de sieste et de détente : l'espace Zen d'Adidas, le Calm Space chez Renault, la Zen Room et la Quiet Room chez Criteo,...

Un autre exemple en lien avec la hiérarchie à rallonges, la société FAVI a décidé d'écraser sa structure pour favoriser les échanges entre les dirigeants et les équipes<sup>5</sup>. En effet, les

---

<sup>3</sup> Des exemples sur [www. Businessmodelgeneration.com](http://www.Businessmodelgeneration.com)

<sup>4</sup> <https://www.letemps.ch/economie/ricardo-semmler-patron-preche-prendre-pauses-mieux-pouvoir-agir>

<sup>5</sup> <http://www.favi.com/entreprise/>

structures très verticales sont souvent « *too big to manage* » et pourraient induire des problèmes de communication ralentissant ainsi le processus de prise de décision.

Ces entreprises, loin d'être des cas uniques, se sont inscrites dans une logique de remise en question et de restructuration de leur organisation favorisant les échanges et réduisant les échelons hiérarchiques : réduire les temps de réponse entre le dirigeant et le technicien, et entre l'entreprise et les parties prenantes, est devenu indispensable pour développer des opportunités d'innovation.

Références :

- Henry, C. (2020). “To recover faster from Covid-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective”. *Industrial Marketing Management*, 88, pp. 410-413.
- Hervas-Oliver, J.L., Albors-Garrigos, J., Baixauli, J.J. (2012). “Beyond R&D activities: the determinants of firms’ absorptive capacity explaining the access to scientific institutes in low–medium-tech contexts”. *Economics of Innovation and New Technology*, 21(1), pp. 55–81.
- Mol M.J., Birkinshaw J. (2009). “The sources of management innovation: when firms introduce new management practices”, *Journal of Business Research*, vol. 62, n° 12, pp. 1269-1280.

**Ouidad Yousfi** est maîtresse de conférences-HDR en Finance à l’Université de Montpellier. Ses recherches portent sur la diversité des conseils d’administration, les investissements socialement responsables, et l’innovation. Ses travaux ont été publiés dans *Journal of Business Ethics*, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *Bankers Markets and Investors*, et *International Journal of Innovation Management*.