

Pandémie, confinement et impacts
sur les modèles d'affaires des entreprises
Mesures et stratégies d'innovation



Vincent Grèzes, Prof. Dr.

Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale

vincent.grezes@hevs.ch





De nombreuses entreprises ont réussi à se transformer durant la période de crise du Covid-19

Nos recherches ont porté sur :

1. **Phase 1** : L'identification des meilleurs exemples d'adaptation des entreprises pour compenser les problèmes, et l'analyse de leurs stratégies d'innovation.
2. **Phase 2** : L'analyse du comportement de ces entreprises (best practices) dans le temps.

PHASE 1 : Recherche exploratoire

Méthode d'échantillonnage

- Recherche ciblée et méthode boule de neige
- Périodes d'observation :
 - 1) 25 mars - 14 Mai 2020
 - 2) Compléments en octobre 2020 pour le segment touristique et événementiel

51 entreprises ont été identifiées (n=51)

PHASE 2 : Recherche longitudinale

Méthodologie

- Recherche des innovations identifiées en phase 1
- Identification des innovations maintenues, supprimées, et des nouvelles innovations développées, avec ou sans maintien des premières innovations
- Période d'observation :
 - 3) Les 24 et le 25 août 2021

NB: 1 entreprise du panel a été absorbée (n=50)



Figure 1 : Synthèse de la distribution géographique mondiale du panel.

Figure 2 : Détails de la distribution géographique des entreprises européennes du panel.

Figure 3 : Distribution du panel selon les catégories d'activités économiques.

Figure 4 : Détails des activités des entreprises touristiques du panel.

Figure 1
Geographical distribution of Worldwide panel

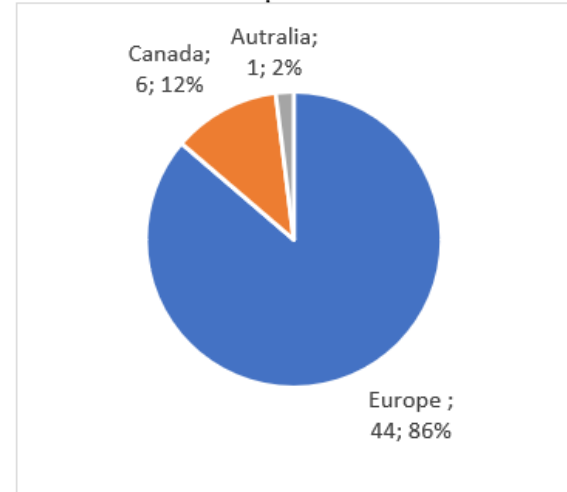


Figure 2
Geographical distribution of European panel

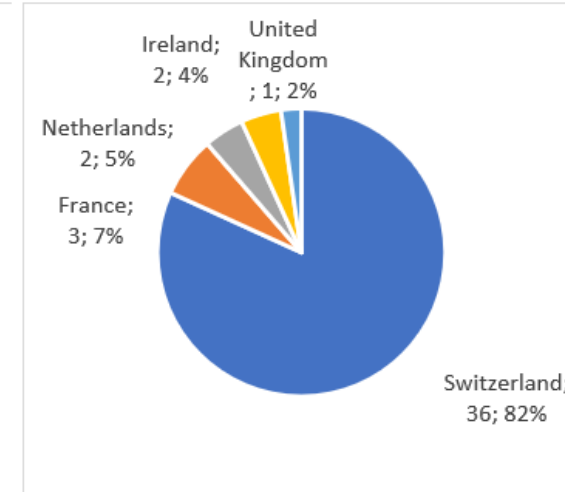


Figure 3
Economical distribution of the panel

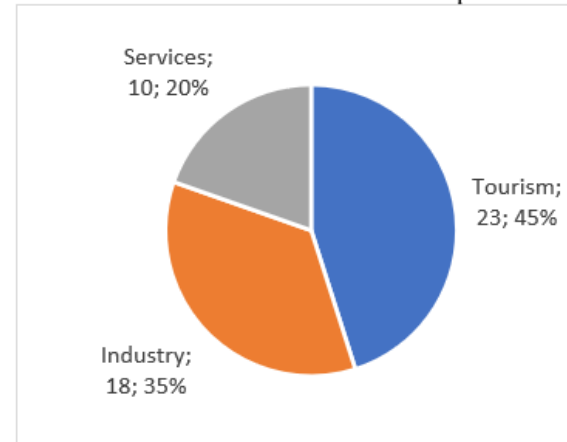
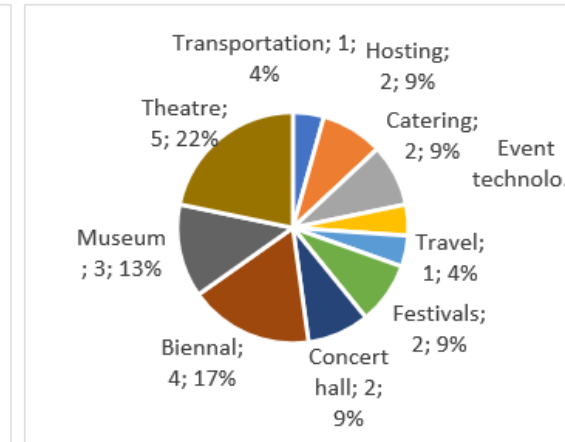
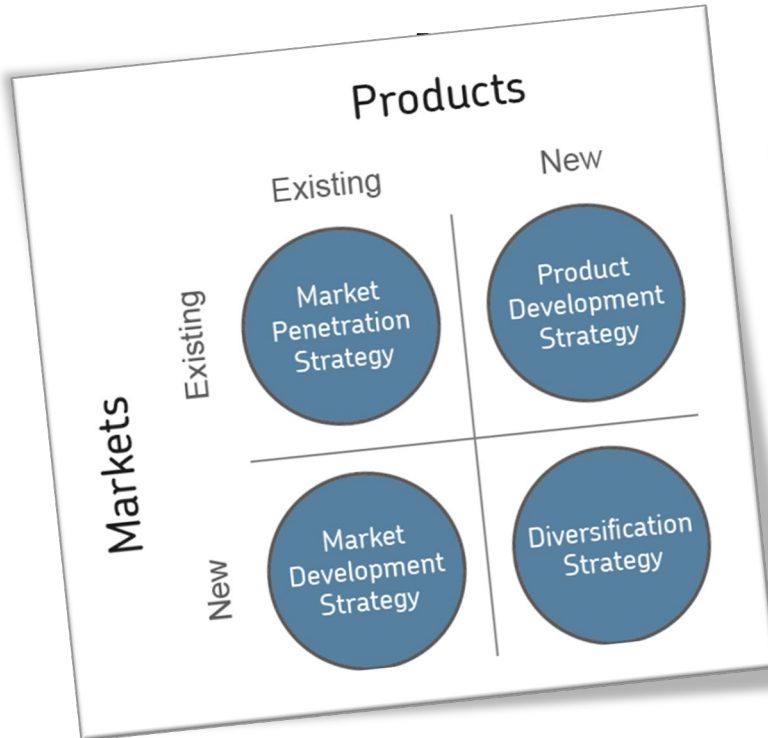


Figure 4
Sectorial distribution of the tourism class



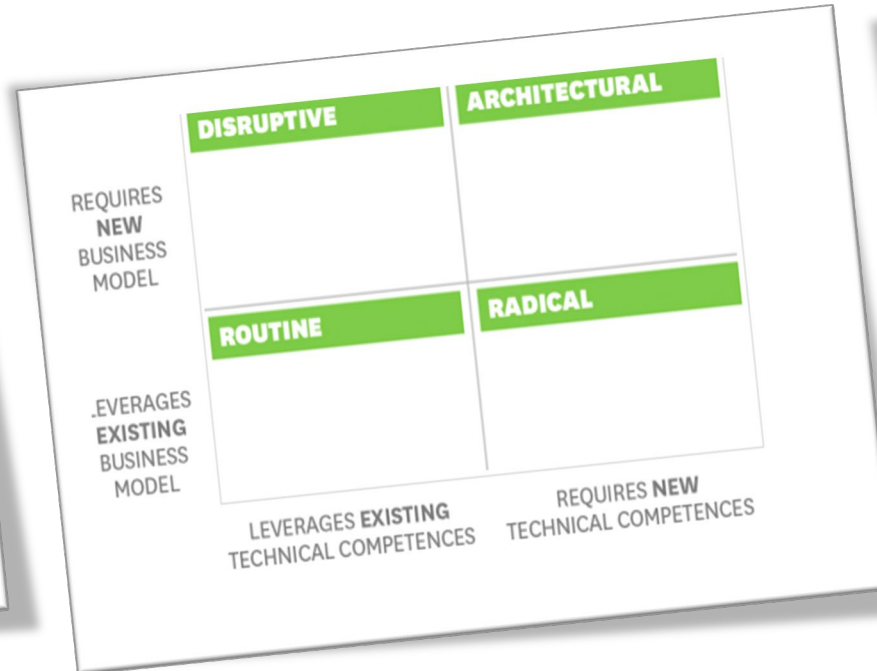
MÉTHODES D'ANALYSE DE LA PHASE 1

MODALITÉS DE DÉVELOPPEMENT



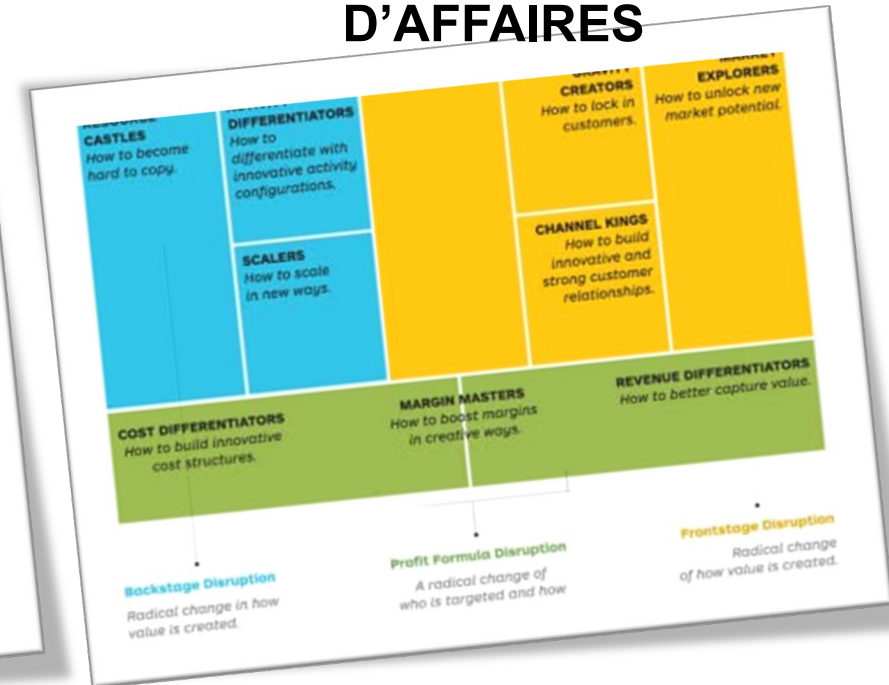
Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5)

TYPES D'INNOVATION



Pisano, G. P. (2015). You need an innovation Strategy. *Harvard Business Review*, 93(6): 44-54.

INNOVATION DE MODÈLE D'AFFAIRES

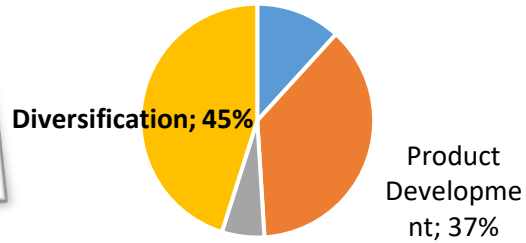


Osterwalder, A., Pigneur, Y., Etienneble, F. and Smith, A. (2020) *The Invincible Company*. New York: Pearson.

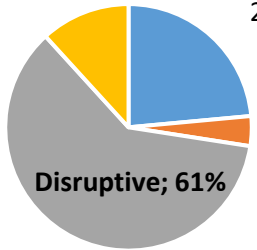


PREMIÈRES RÉSULTATS

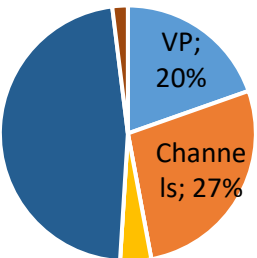
Panel total



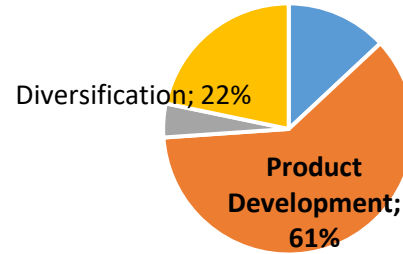
Routine; 24%



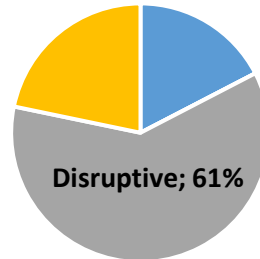
Key Activities; 47%



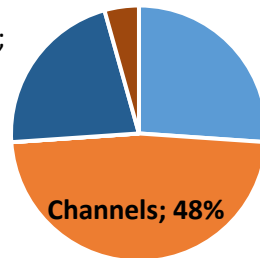
Activités touristiques



Architectural; 22%



Key Activities; 22%



Discussion

→ D'une part, le panel total a développé des solutions de diversification pour répondre à une demande spécifique et temporaire : notamment du matériel contre la propagation du covid. D'autre part, dans l'industrie touristique, la plupart des innovations sont réalisées sans changement de segments de clientèle.

→ Ne pas changer de segment de clientèle et améliorer la pénétration de marché et le développement de produits pourrait permettre de **conserver les innovations après la crise sanitaire et de renforcer les liens avec les clients**. De plus, des **exemples minoritaires** sont inspirants, tels que Sonoval, spécialiste de l'événementiel, qui propose son matériel pour créer des panneaux de protection aux entreprises accueillant du public.

→ Dans le panel total, comparé au panel touristique, la plupart des innovations disruptives utilisent des **capacités existantes**. Nous pouvons l'expliquer au regard du **temps très court disponible pour réagir** (la collecte était faite pendant le 1^{er} confinement en 2020).

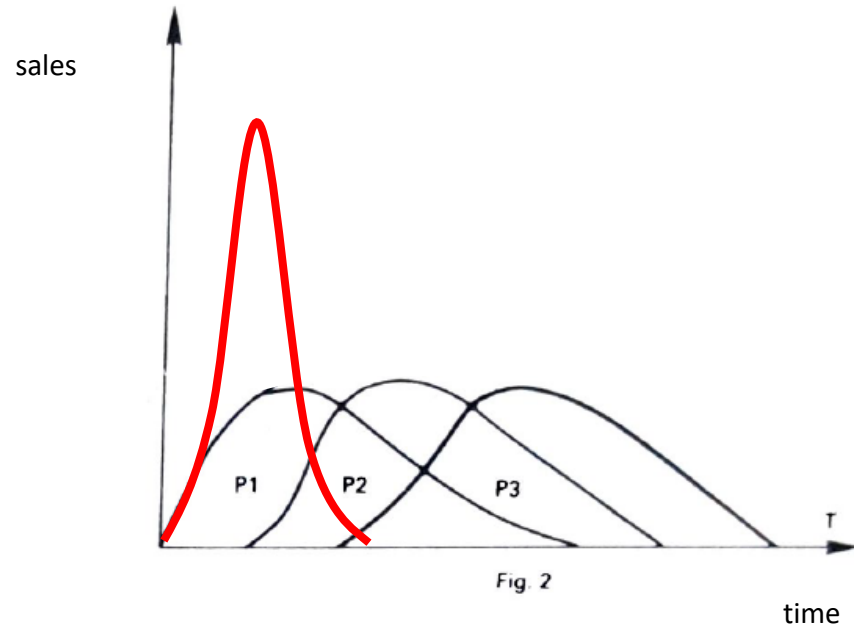
→ Des **exemples minoritaires** d'innovations architecturales sont inspirantes, telles que le Home Theater de Manchester qui proposa une nouvelle exposition intitulée «Homemakers» proposée par des artistes depuis chez eux pour un public aussi chez soi; l'hôtel Astra a loué des chambres d'affaires du lundi au dimanche, de 8 heures du matin à 18h.

→ Dans le secteur touristique, la plupart des **pivots de modèles d'affaires** ont été faits sur les **canaux de distribution**. Nous pensons que ces adaptations pourront être **maintenus après la crise**, fournissant des moyens de consommer complémentaires aux visiteurs.

→ Des **exemples minoritaires** sont inspirants tels que le développement de théâtres en micro-espaces ou des micro-festivals.

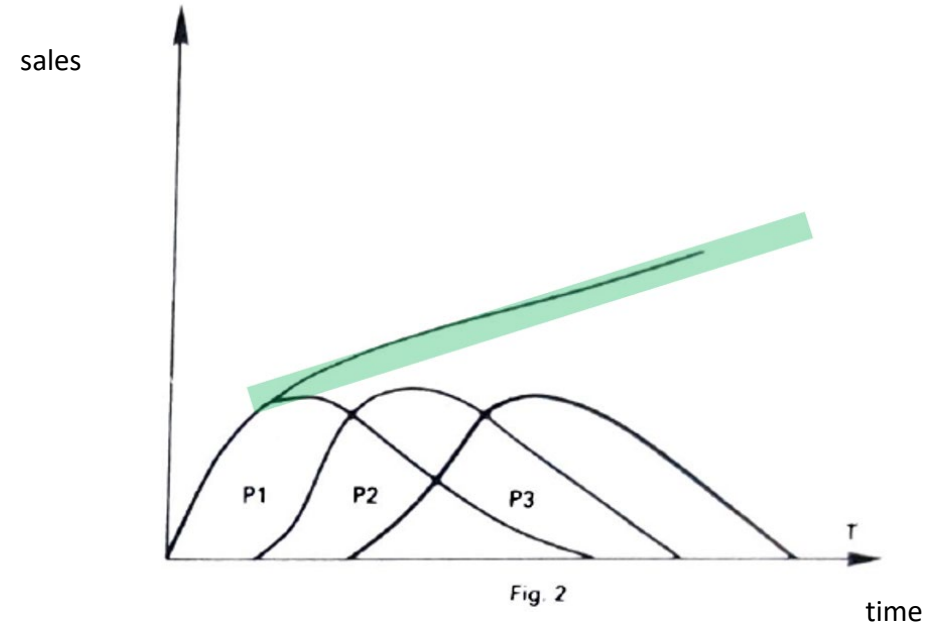


PREMIÈRES HYPOTHÈSES SUR LA DURABILITÉ DES INNOVATIONS



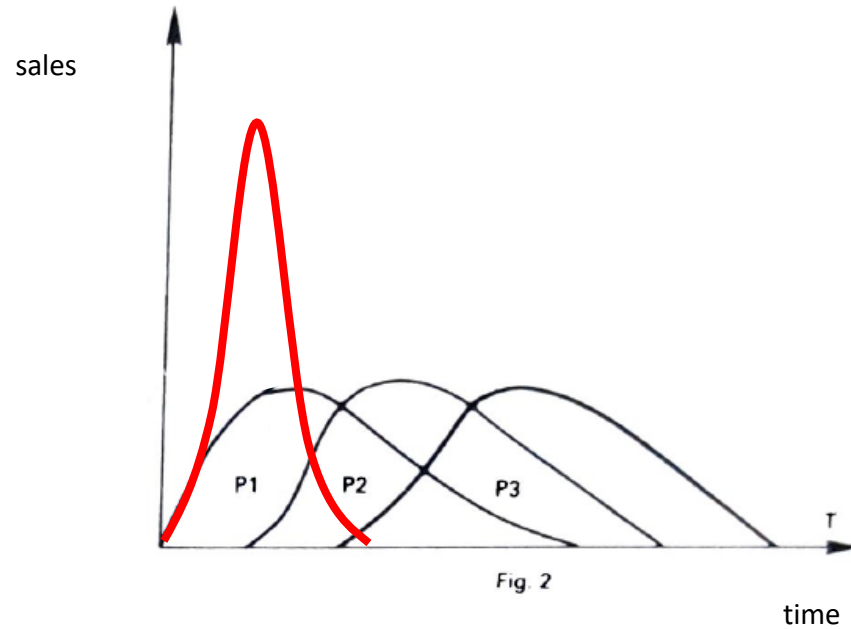
La diversification pour répondre à une **demande spécifique temporaire** peut générer un avantage à court terme, mais les revenus vont diminuer lorsque les circonstances reviennent à la normale et la demande va s'éteindre.

Les entreprises vont-elles revenir à leurs activités normales ?



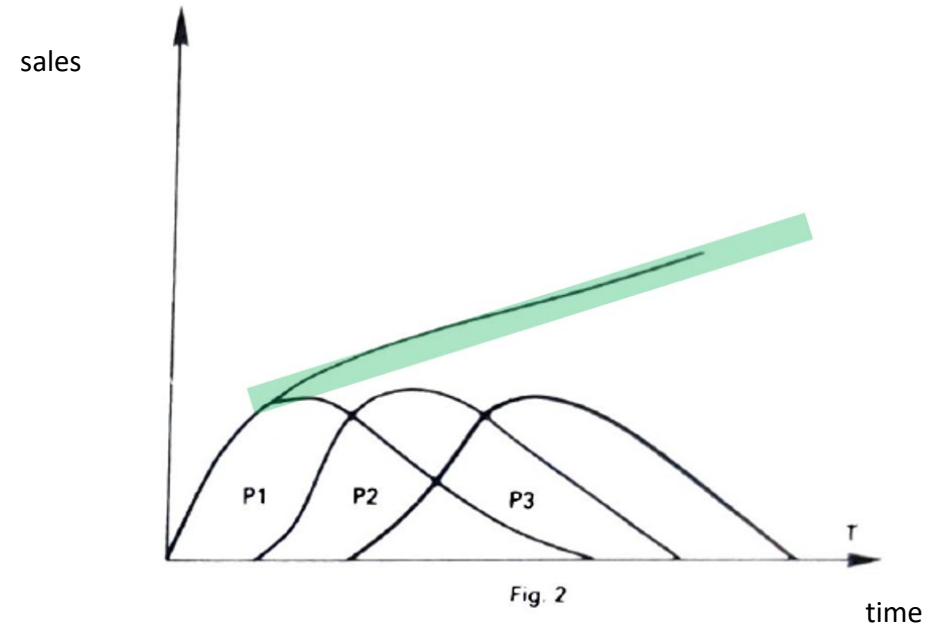
La pénétration de marché ou le développement de produits pendant la crise permet l'**introduction d'une innovation harmonieuse**, et la courbe de revenu poursuit une ascension continue en raison d'une **demande soutenue**.

Les entreprises arrivent-elles à construire des innovations durables sur les développements issus de la gestion de crise ?



La diversification pour répondre à une demande temporaire peut générer un avantage à court terme, mais les revenus vont diminuer lorsque les circonstances reviendront à la normale et la demande va s'éteindre.

⇒ 11 entreprises sont revenues à la normale en élaguant leurs innovations temporaires



La pénétration de marché ou le développement de produits pendant la crise permet l'introduction d'une innovation harmonieuse, et la courbe de revenu poursuit une ascension continue en raison d'une demande soutenue.

⇒ 39 entreprises ont maintenu leurs innovations selon diverses modalités : restructuration, maintien ou ramification !

RÉSULTATS

Près de 80% des entreprises ont poursuivi leurs innovations, soit de manière identique, soit de manière incrémentale ou renouvelée.

LIMITES

Limite de la présente étude : L'évolution de la situation n'est pas complètement revenue à la normale lors du 2^{ème} échantillon

PROCHAINES ÉTAPES DE RECHERCHE

Peut-on prédire les mouvements entre les stratégies d'une entreprise ?

MERCI POUR VOTRE ATTENTION !

