



## # 7 / 2021

# La pandémie comme chance, catalyseur de l'innovation dans les entreprises

04.06.2021

### L'essentiel en bref

Depuis plus d'un an, la crise pandémique entrave sérieusement l'activité économique. Alors que beaucoup d'entreprises affrontent d'énormes problèmes en ces temps exceptionnels, un nombre étonnant a aussi découvert et mis à profit des opportunités. L'énorme pression leur a permis de mener à bien des transformations plus vite qu'en temps normal, en particulier dans le domaine de la numérisation. Dans d'autres cas, la pandémie a aussi créé une certaine liberté d'action facilitant les gains d'efficacité, l'innovation ou la découverte de talents. L'analyse des sondages d'economiesuisse et des entretiens individuels approfondis montre qu'il faut aller jusqu'au bout de la réflexion sur ce processus de transformation et le conduire en toute conscience. Seules les entreprises qui ancrent durablement les effets positifs dans leur quotidien pourront en profiter à long terme.

### Contact et questions

#### Basile Dacorogna

Responsable de projets Économie générale

#### Prof. Dr. Rudolf Minsch

Président suppl. de la direction, responsable Économie générale et formation, chef économiste

[www.dossierpolitik.ch](http://www.dossierpolitik.ch)

### Position d'economiesuisse

- La pandémie ne doit pas être considérée uniquement comme crise: elle peut agir comme puissant catalyseur de la transformation et de l'innovation dans les entreprises.
- La pandémie a poussé l'acceptation de l'interaction numérique. Elle a aussi facilité des gains d'efficacité et des améliorations de la qualité durables.
- L'absence d'interaction personnelle due à la pandémie aide à mieux comprendre où elle est essentielle et apporte une vraie valeur ajoutée.
- Un ancrage rapide et durable des enseignements dans les processus opérationnels évitera de retomber dans les anciens comportements après la fin de la pandémie.

## Considérer la pandémie comme un processus de transformation

La pandémie de coronavirus a atteint la Suisse au printemps 2020, devenant le plus grand défi depuis des décennies pour la politique, l'économie et la société. Le 31 mars, le Conseil fédéral a mis sur pied la Swiss National Covid-19 Science Task Force, chargée de développer une stratégie de réponse efficace à ce phénomène mondial. L'objectif était de comprendre et de combattre le virus le plus rapidement possible. Des mesures inédites ont alors été prises. Ni la Suisse ni aucun autre pays occidental n'avaient jusqu'ici autant interféré, en temps de paix, dans la liberté du commerce et de l'industrie: interdiction soudaine des activités commerciales, forte limitation de la liberté de déplacement, interruption temporaire des chaînes d'approvisionnement et vie publique largement à l'arrêt.

### Beaucoup voient des opportunités dans la pandémie

l'économie suisse a suivi la première phase de la pandémie en s'enquérant régulièrement de l'impact sur les entreprises des secteurs les plus divers. Chacun des quatre sondages menés entre mars et juin 2020 posait aussi la question des éventuels effets positifs de la crise pandémique. Selon 418 réponses sur un total de 1031, elle avait également eu des retombées positives. Les opportunités étaient parfois liées aux changements rapides du marché. Des entreprises ont réalisé temporairement, à cause des chaînes d'approvisionnement internationales interrompues, un plus grand chiffre d'affaires avec les produits nationaux. La demande de certains produits, électroniques ou d'hygiène par exemple, a aussi connu une forte hausse passagère. Dans une économie de marché, profiter ainsi des opportunités fait partie du «courant normal» et contribue à éliminer les goulets d'étranglement pour les biens et les services.

De nombreuses réponses ont cependant aussi fait état de transformations plus profondes. La poussée générale de la numérisation ainsi que l'assouplissement des postes et du travail ont souvent été mentionnés comme une opportunité, dans certains cas en association avec des gains d'efficacité ou une fidélisation accrue des clients. À partir de ces réponses, des entretiens individuels ont eu lieu avec 45 cadres d'entreprises suisses, afin de comprendre encore mieux les opportunités identifiées et exploitées au milieu de cette crise. Dans ce contexte, l'opportunité a été définie comme «circonstances propices à la réalisation d'un objectif». Les entretiens, sous forme de sessions en ligne de trente minutes, ont été menés par Felix Treibmann entre novembre 2020 et mars 2021.

### Modèle en trois phases de Kurt Lewin

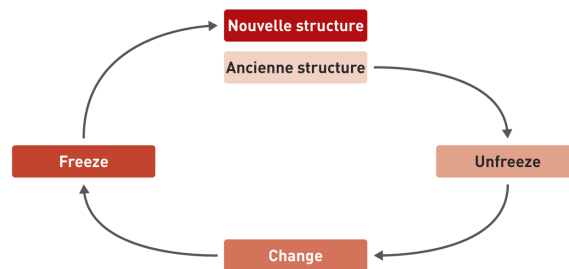
Chez beaucoup, la situation pandémique a nécessité un processus de transformation, analogue en de nombreux points à un projet de changement. Le modèle en trois phases<sup>[1]</sup> développé en 1947 par Kurt Lewin, psychosociologue d'origine allemande, décrit le processus. Souvent cité et développé ultérieurement, ce modèle décompose les processus de changement en trois phases. Dans la première, la «décristallisation» (defreezing), les structures en place sont

démantelées. Idéalement, cela s'effectue consciemment, lentement et en impliquant tous les groupes concernés. Vient ensuite le «déplacement» (moving) vers un nouvel état. De nouvelles options sont testées, des connaissances acquises et les approches choisies optimisées. Enfin, la «recristallisation» (refreezing) rend permanente la transformation positive engagée et la réintègre dans une structure durable. Pour y parvenir, il faut, au-delà de la deuxième phase, vérifier régulièrement si les nouveaux processus fonctionnent bien et sont maintenus.



**Figure 1**

**Modèle en trois phases selon Lewin**



Source : economiesuisse  
www.economiesuisse.ch

Contrairement à un projet de changement initié et mené au sein d'une entreprise, le processus de transformation a été, cette fois, imposé par un facteur extérieur, en l'occurrence la pandémie. Deux facteurs sont à cet égard spécialement importants. D'abord, la pandémie n'a pas laissé d'autre choix que de remplacer les échanges personnels par des interactions numériques. Ensuite, elle a libéré du temps, permettant aux entreprises d'aborder des questions sortant du cadre des affaires courantes. Grâce à ces deux facteurs particuliers, les entreprises ont pu faire avancer le processus de transformation plus facilement et bien plus vite qu'en temps normal.

**Processus de transformation facilité par l'impératif de la numérisation**

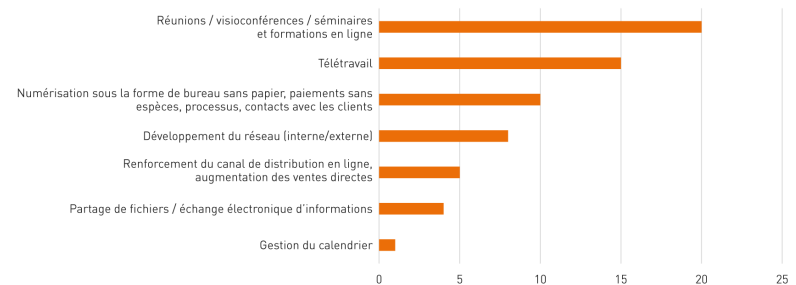
Les personnes interviewées ont souvent souligné la situation de départ inédite pour les processus de transformation, avec des interactions physiques fortement limitées par les mesures liées à la pandémie. Les recommandations officielles de rester si possible chez soi, aussi pour travailler, ont beaucoup stimulé la numérisation. Presque du jour au lendemain, il a fallu que le travail puisse être effectué à distance, même pour des activités sensibles. La stricte limitation des contacts personnels, qui a touché un très grand nombre de personnes et d'entreprises en même temps et dans la même mesure, a pratiquement forcé l'acceptation des possibilités d'interaction numérique. Parfois diabolisée dans le débat général, la numérisation est soudainement devenue la bouée de sauvetage. Ce processus de transformation étant revenu très souvent dans les réponses à ses sondages, economiesuisse l'a donc approfondi dans les entretiens. Il apparaît que les possibilités ne se limitent de loin pas aux visioconférences et nouvelles plateformes de partage, mais que la numérisation transforme le travail à maints égards (cf. figure 2).



Figure 2

### Poussée de numérisation pendant la pandémie

► Nombre de mentions



Source : economiesuisse  
www.economiesuisse.ch

À la question concernant la portée de la numérisation, les réponses ont cela en commun que l'interaction personnelle est remplacée par l'interaction numérique, toujours en reflétant le cadre de travail respectif. Les personnes issues de domaines axés sur le travail de bureau ont surtout mentionné la tenue de réunions par visioconférence et le télétravail. Les représentants de domaines opérationnels ont cité le recours accru au commerce électronique ou l'amélioration des processus, le transfert électronique plutôt que physique d'informations entre les différents niveaux par exemple, la simplification des étapes de certains processus ou l'amélioration de différents postes de travail ainsi que le renforcement des contacts directs entre la clientèle et le service de vente de l'entreprise.

### Processus de transformation grâce au temps disponible pour la stratégie et l'innovation

Le processus de transformation dans les entreprises a aussi été favorisé par un second aspect: dans l'impossibilité de se réunir physiquement, d'aller chez les clients et de voyager, de nombreux cadres et spécialistes se sont retrouvés avec des agendas moins remplis. Cela a permis d'organiser des échanges à plus brève échéance pour approfondir des questions hors du cadre des affaires courantes. Selon les entretiens, bon nombre d'entreprises ont d'ailleurs tiré parti du temps à disposition pour poser des questions fondamentales sur la stratégie de l'entreprise et les traiter plus à fond. Elles en ont également profité pour développer de nouveaux produits et services ainsi que pour stimuler l'innovation dans leur société.

## Occasions identifiées et mises à profit

Comme mentionné au chapitre précédent, la poussée de la numérisation et les agendas dégaugés sous l'effet des possibilités limitées en matière de rendez-vous et de déplacements ont facilité le processus de transformation dans les entreprises. Mais de quelles occasions les entreprises et associations économiques suisses ont-elles vraiment pu profiter pendant la pandémie? Quelles occasions se sont offertes à elles qui n'existaient pas encore sous cette forme?

La figure 3 donne un aperçu des opportunités mentionnées le plus souvent dans les entretiens.



**Figure 3**

### Meilleure atteinte des objectifs pendant la pandémie

► Nombre de mentions



Source : economiesuisse  
www.economiesuisse.ch

La crise a ainsi permis à de nombreuses entreprises de trouver des solutions pour accroître la productivité, réduire les coûts, stimuler l'innovation, augmenter le chiffre d'affaires ou améliorer la qualité. En d'autres termes, les occasions offertes par la pandémie ne se limitent pas à un domaine spécifique, mais couvrent tout l'éventail des activités économiques. La numérisation y joue souvent un rôle déterminant. La mise à profit ou non d'une opportunité dépend cependant d'un processus de transformation réussi, qui va bien au-delà du simple remplacement des interactions sociales par des interactions numériques.

Voici quelques opportunités plus en détail:

### Augmentation du chiffre d'affaires

La demande accrue à cause de la pandémie n'est pas la seule raison expliquant la hausse du chiffre d'affaires. Les cas plus intéressants sont ceux où il a pu être amélioré grâce, aussi, à d'autres mesures:

- Développement de produits: Différentes entreprises ont, de façon très ciblée, profité du temps libéré pour développer plus en avant des produits et services existants ou pour en développer de nouveaux, jusqu'à la mise sur le marché.

- Numérisation des ventes: En tirant parti de leurs canaux de distribution en ligne, les entreprises ont pu acquérir de nouveaux groupes de clients ou mieux exploiter le potentiel existant.

### Amélioration de la productivité

Dans de nombreux cas, la numérisation accélérée a contribué à réduire les coûts et à accroître la productivité ainsi que l'efficacité. Quelques exemples:

- Les réunions sous forme numérique sont plus efficaces, car plus faciles à planifier et moins propices aux conversations superficielles.
- Le télétravail permet de réduire les coûts pour les surfaces de bureau. Des bâtiments ou sites entiers ont été abandonnés dans certains cas.
- Avec le recours accru au marketing en ligne, il est bien plus facile de vérifier le succès d'une mesure qu'avec la publicité traditionnelle.
- L'interaction numérique largement acceptée permet d'automatiser en partie les contacts avec les clients et parfois même de renoncer aux surfaces commerciales.
- Le commerce de gros peut de plus en plus être contourné, remplacé par le contact direct, en ligne, avec les clients. En facilitant les échanges avec les spécialistes dans les bureaux principaux de l'entreprise, la numérisation réduit en outre le besoin de recourir à des services régionaux d'assistance technique – et donc les coûts.
- Numérisation d'événements: les nouveaux formats en ligne pour la formation, la formation continue et d'autres événements ont ouvert la voie à une participation sans frais de voyage et de bouche. Davantage de personnes de régions éloignées, de pays en développement par exemple, peuvent donc se permettre d'y prendre part.

### Amélioration de la qualité des processus

D'autres opportunités résultant de la numérisation accrue des processus concernent la qualité des interactions. Voici trois exemples:

- La saisie d'informations directement par les clients plutôt que par les employés d'un service téléphonique de vente réduit le taux d'erreur.
- Le transfert électronique d'informations en facilite l'analyse, pour une meilleure identification des besoins du client et du potentiel d'amélioration des processus.
- La participation aux réunions en ligne est souvent plus élevée qu'aux réunions physiques.

### Innovation

Pour certaines entreprises, la pandémie ouvre une «fenêtre d'opportunité»: la désagrégation partielle des structures quotidiennes a libéré des espaces et les esprits. Les cadres et spécialistes des entreprises en ont profité pour chercher l'inspiration et faire avancer de nouveaux développements. En même temps, cette situation inhabituelle a mené à de nouveaux contacts, avec des concurrents, les autorités ou des clients potentiels par exemple.

### Détection de talents

Dans cet environnement d'affaires radicalement changé, les cadres ont découvert de nouvelles facettes chez leurs employés et ainsi pu identifier des talents et

potentiels cachés. Plusieurs des entreprises sondées en ont tiré les conséquences et ont procédé à des transferts internes.

### **Moins d'émissions de CO2**

Les sévères limitations de voyage pendant la pandémie et la mise en place de solutions de remplacement numériques ont fait baisser les émissions de CO<sub>2</sub> des entreprises. Comme les solutions de remplacement ont fait leurs preuves, l'effet pourrait être durable.

### **Importance de l'interaction sociale reconnue**

La numérisation a sensibilisé à l'importance des interactions personnelles. De nombreuses personnes interrogées ont indiqué dans les entretiens, en lien avec la numérisation et les opportunités en découlant, que les interactions numériques leur ont fait prendre conscience de l'importance des interactions personnelles. Souvent dénués de structure, tout ce qui est informel, imprévu ou affectif, mais aussi la créativité, l'humour, la prise de contact, la discrétion, la confidentialité, l'inspiration, la perception de l'ambiance, les bruits de couloir, les nuances, l'énergie de groupe et les subtilités sont plus difficiles à appréhender dans le monde numérique qu'en face à face. En raison de leur absence partielle, pour cause de pandémie, les interactions personnelles ont été mieux cernées, et leur impact reconnu.

## Transposer les succès dans la nouvelle normalité

Si les entreprises suisses ont saisi toute une série d'opportunités – en l'occurrence des projets de changement – pendant la pandémie, cela s'explique avant tout par l'énorme pression. Chaque «transformation» a ainsi pu être menée rapidement car il n'y avait pas besoin, comme en temps normal, de sensibiliser d'abord au problème. Avec le bouleversement des conditions générales, subi par tous en même temps, une remise en question critique des processus établis, des méthodes de travail rodées et des supposées évidences était inévitable. De l'extérieur, la pandémie a donc induit une «décristallisation» (cf. chapitre 1) et, face à l'urgence, les doutes ont été relégués au second plan, la propension à tout garder tel quel s'est dissipée. Sous la forte pression, la phase suivante – le «déplacement» (moving) des changements dans le concret – n'a pas davantage rencontré d'oppositions ni de sceptiques ralentissant le processus. Les transformations ont donc pu être mises en œuvre beaucoup plus rapidement que hors pandémie. Enfin, la durée de l'état d'urgence a empêché un prompt retour aux anciens comportements et les transformations ont pu être intégrées durablement, dans la phase de «recristallisation» (refreezing).

### Normalisation comme seconde «fenêtre d'opportunité»

La nouvelle normalité qui s'est installée au cours de la pandémie vaut pour les évolutions tant positives que négatives. Aujourd'hui, alors qu'une fin de la situation exceptionnelle semble en vue, une seconde «fenêtre d'opportunité» permet aux entreprises de tirer parti des opportunités nées de la crise. Le retour des employés de bureau à leur poste et l'assouplissement d'autres mesures des autorités changent de nouveau considérablement le quotidien de beaucoup d'entreprises. Tout comme au début de la pandémie, cette courte période facilite elle aussi la mise en œuvre de transformations.

### Planification consciente de la transition



Il s'agit dès à présent de briser et changer certaines pratiques bien rodées, mais indésirables à long terme. Les entreprises sont donc, une fois de plus, mises au défi de réagir à une situation en mutation. Elles peuvent et doivent décider à quoi ressemblera la nouvelle réalité. Au lieu de s'en remettre au hasard, voire de revenir au statu quo ante, elles peuvent dès à présent établir de façon consciente comment le travail sera organisé à l'avenir. D'importantes questions se posent alors. Comment faciliter l'échange créatif entre les employés? Quels développements positifs de la pandémie veut-on consciemment garder, éventuellement sous une forme adaptée? Comment le télétravail sera-t-il désormais réglé? Quels déplacements et voyages veut-on reprendre, quelles réunions se poursuivront en ligne? À moins d'une planification et d'un encadrement conscients de cette transition vers la période post-pandémie, les développements positifs de ces derniers mois risquent de se diluer, voire de disparaître complètement. Cette «fenêtre d'opportunité» pour façonner la nouvelle normalité et ancrer durablement les effets positifs dans les entreprises restera ouverte quelques semaines seulement.

## Conclusion: quatre constats principaux

Les sondages menés auprès des membres d'économiesuisse et les entretiens individuels approfondis permettent de dégager quatre constats majeurs, montrant que la gestion de la pandémie dans les entreprises peut être interprétée comme un processus de transformation au sens du modèle en trois phases.

- La pandémie a fait vaciller des certitudes. Elle agit comme puissant catalyseur de transformation et d'innovation dans les entreprises.
- La pandémie a «forcé» l'acceptation de l'interaction numérique, facilitant ainsi des gains durables d'efficacité et améliorations de la qualité.
- L'absence d'interaction personnelle due à la pandémie a créé un nouvel entendement de sa valeur et de son usage ciblé.
- L'ancrage rapide des enseignements positifs dans les processus opérationnels empêche de retomber dans les anciens comportements.

D'une part, la levée progressive des mesures liées à la pandémie et le retour à un cadre de travail «normal» comportent le risque que, sans intégration durable dans les processus opérationnels et la culture d'entreprise, les opportunités mises à profit soient de nouveau réduites à néant. D'autre part, ce retour peut être considéré comme un processus de transformation à part entière, offrant à son tour de nouvelles opportunités. Ceux qui sauront les identifier, en tirer parti de façon ciblée et bien ancrer les enseignements positifs seront aussi mieux préparés pour faire face aux prochaines situations exceptionnelles.

- 
1. Lewin, Kurt (1947): Frontiers in group dynamics. Concept, method and reality in social science. Social equilibria and social change. Dans: Human Relations. Vol. 1, n° 1