

Analyse des conséquences du 1er confinement 2020 sur les entreprises, les collectivités publiques et l'écosystème régional valaisan

Rapport final

9 décembre 2020

Equipe de projet

Vincent Grèzes (CDP), Valérie Barbey, Sherine Seppey, Micha Lenggenhager, Fanny Vérolet

Institut Entrepreneuriat & Management

HES-SO Valais-Wallis

Maison de l'entrepreneuriat – Technopole 1
3060 Sierre

Personne de contact

vincent.grezes@hevs.ch

Communication et mise à jour des résultats :

<https://consultation.hevs.ch/project/plateforme-pme-covid-19/collect/fiches-de-connaissances>

NB : Les catégories sectorielles (industrie, tourisme, services, construction) sont basées sur la segmentation de l'étude réalisée par l'Observatoire Valaisan du Tourisme disponible à cette adresse : <https://sphinxvipmanager.hevs.ch/tiny/v/yo10dtH4ZP>

Selon le document de base du projet. « Avec une volonté prospective, ce projet questionnera les transformations sociétales induites par cette situation exceptionnelle et s'attardera, de manière non exhaustive, sur les quelques dimensions que nous sommes capables d'adresser. Pour chacune des dimensions, le projet dressera une liste de ce qui a été réalisé, de ce qui a été appris et de ce qui pourrait être fait pour anticiper la prochaine crise. »

Table des matières

Résumé des principaux constats.....	4
1. Actions des entreprises : Problèmes, solutions et bonnes pratiques.....	6
Rappel de la méthodologie.....	6
Analyse des données	6
Détails des problèmes et des solutions mises en place par les entreprises.....	8
Profil des répondants.....	10
2. Actions des entreprises : Pistes d'innovation.....	11
Rappel de la méthodologie.....	11
Présentation des résultats	11
3. Analyse du rôle des associations d'entreprises.....	25
Rappel de la méthodologie.....	25
Analyse des données	25
4. Analyse du rôle des communes	31
Rappel de la méthodologie.....	31
Présentation des résultats	31
Bibliographie.....	45

NB : L'expression "le confinement" utilisée de manière générale dans le texte fait référence à la période allant de mars à juin 2020.

Rappel du contexte

Cette étude vise à analyser les conséquences du semi-confinement qui a touché la Suisse entre le 20 mars et le 8 juin 2020, date de fin du déconfinement en trois étapes, sur les entreprises, les collectivités publiques et l'écosystème régional valaisan. Les enquêtes, entretiens et analyses présentées dans ce chapitre visent à produire des pistes d'apprentissages pour l'amélioration du soutien à l'économie dans son ensemble, tant par des mesures destinées aux entreprises, qu'aux associations et aux communes.

L'enquête globale réalisée par l'Institut Entrepreneuriat & Management de la HES-SO Valais Wallis comprend 4 parties : 1) L'analyse de l'action des entreprises : Problèmes, solutions et bonnes pratiques, 2) L'Analyse des pistes d'innovation des entreprises, 3) l'Analyse du rôle des associations d'entreprises et 4) L'analyse du rôle des communes.

Méthodes de collecte des données par sections

Toutes les enquêtes ont été réalisées en français et en allemand. La collecte en ligne et le traitement automatique des données ont été réalisés avec le logiciel Sphinx IQ2.

1. Analyse de l'action des entreprises : Problèmes, solutions et bonnes pratiques

Toutes les enquêtes ont été réalisées en français et en allemand. Le logiciel d'enquêtes utilisé pour la collecte en ligne et le traitement automatique des données est Sphinx IQ2. Les données ont été sauvegardées temporairement sur le serveur sécurisé de l'école.

- L'enquête a été réalisée auprès d'un groupe choisi d'entreprises pour leurs bonnes pratiques.
- Les données ont été collectées entre le 25 mars 2020 et le 14 mai 2020. Un total de 26 entreprises a répondu.

2. Analyse de l'action des entreprises : Pistes d'innovation

Deux modes de collecte de données ont été mises en œuvre pour cette section :

- D'une part des questions ajoutées dans l'enquête réalisée par l'Observatoire Valaisan du Tourisme¹ ont permis de collecter des données utiles à répondre à cette question ;
- D'autre part, l'enquête, l'entretien et l'observation directe d'entreprises représentant un échantillon théorique de bonnes pratiques (38 réponses) ont été utilisés afin d'identifier des bonnes pratiques en matière de voies de développement, de types d'innovation et de pivots de modèles d'affaires mis en place par les entreprises pour se renouveler ou se transformer afin de s'adapter à l'environnement changeant.

3. Analyse du rôle des associations d'entreprises

Deux modes de collecte des données ont été mis en œuvre pour cette section :

- L'enquête auprès des associations professionnelles valaisannes en partenariat avec la Chambre de Commerce et d'Industrie valaisanne (12 réponses représentant 13'330 entreprises en Valais sur 29'392 recensées en 2018 par l'OFS) ;
- L'analyse des informations disponibles au public sur les sites internet des principales associations valaisannes (13 organisations).

4. Analyse du rôle des communes

Deux modes de collecte des données ont été mis en œuvre pour cette section :

- Une enquête auprès des communes valaisannes en partenariat avec l'Antenne Région Valais Romand et le Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis (75 réponses sur 126 communes)
- Un entretien avec le directeur de l'Antenne Région Valais Romand.

¹ <https://coronavirus.tourobs.ch/Survey/VsCompanies>

Résumé des principaux constats

1. Analyse de l'action des entreprises : Problèmes, solutions et bonnes pratiques

Les entreprises répondantes ont subi des conséquences sur l'ensemble des activités de leur chaîne de valeur :

- La conception des produits et services a été freinée par la limitation des contacts entre les personnes et le ralentissement ou l'arrêt de leurs activités ;
- L'approvisionnement a subi des discontinuités en raison de l'arrêt des activités des fournisseurs ;
- Les activités financières ont subi des baisses et contractions en raison de la baisse des chiffres d'affaires ;
- Les activités de distribution ont été limitées par les décisions de limitation d'accès aux différents marchés (fermeture des magasins, limitation du nombre de consommateurs, etc.) ;
- Les services ont également été affectés soit par une augmentation de l'activité (p.ex. l'augmentation des livraisons) soit par l'arrêt de l'activité ;
- Les ressources humaines ont également été fortement affectées soit par les mesures de distanciation soit par leur affection par le virus.

Les entreprises de notre panel présentent des exemples de solution pour chacun de ces problèmes, allant du prêt de personnel à la création de stocks tampons, en passant par la vente en livraison ou le drive-in.

Les résultats synthétisés dans cette étude ne représentent pas l'ensemble d'un secteur ou d'une région mais cherchent à présenter des pistes de solution aux entrepreneurs, en créant une base de données de solutions continuellement mise à jour.

Pour participer à la mise à jour de cette étude, cliquez ici :

<https://sphinxvipmanager.hevs.ch/SurveyServer/s/IM/MSM/questionnaire.htm>

2. Analyse de l'action des entreprises : Pistes d'innovation

Le sondage effectué auprès du panel d'entreprises a révélé un besoin de partage de bonnes pratiques. Pour ce faire, un échantillon théorique de 38 entreprises majoritairement valaisannes a été identifié et sélectionné pour leurs "bonnes pratiques" afin d'analyser les solutions qu'elles ont mises en œuvre. Cet échantillon comprend 45% d'entreprises actives dans le secteur industriel, 32% dans les services, 20% dans le tourisme et 3% dans le domaine de l'ingénierie et de la construction.

D'une part, notre analyse basée sur la théorie des voies de développement selon I. Ansoff (1957), montre que 55% des entreprises du panel ont mis en place une stratégie de diversification, 26% une stratégie de développement de produit, 11% de pénétration de marché et 8% ont choisi la pénétration de marché. Les stratégies liées au développement de nouveaux produits ont été adoptées afin de répondre à une demande nouvelle liée à la situation sanitaire, notamment en termes de masques, de désinfectants et d'hygiaphones que la crise du covid-19 a fait naître.

D'autre part, notre analyse du type d'innovations (Pisano, 2015) a fait ressortir que la tendance principale s'oriente vers des innovations de types "disruptives", représentant 67% des cas, sans recourir à de nouvelles compétences techniques particulières.

De manière générale, les entreprises de notre échantillon ont favorisé une stratégie de développement de produits pour répondre aux nouveaux besoins du marché. En raison du caractère soudain de la crise, les sociétés ont innové en tirant partie des compétences techniques déjà présentes au sein de leur entreprise et ont exercé un levier sur le modèle d'affaire.

3. Analyse du rôle des associations d'entreprises

Pour soutenir leurs membres, la quasi-totalité des associations a prévu une procédure de gestion de crise adaptée à la situation de pandémie et de confinement. Elles ont suivi en majorité les consignes fédérale et cantonale, la moitié d'entre elles ont organisé une task-force à l'échelle de l'association et un tiers à l'échelle de plusieurs associations.

Toutes les associations qui ont mis en place une procédure ont également mis à disposition de leurs membres des outils d'aide à la gestion de crise du coronavirus. La priorité a été mise sur les outils d'information, les autres outils ont également été utilisés, mais dans une moindre mesure. Les associations qui ont mis en place une procédure ont également pris des mesures au sein du secteur d'activité. La mesure la plus utilisée est le plan de protection de la branche et le guide de procédure

Les associations estiment que les mesures prises par l'association ont généralement été utilisées par les entreprises membres de l'association. Le taux d'adhésion à ces mesures est évalué à 7 sur 10 pour l'ensemble des entreprises concernées. Les leçons tirées par les associations indiquent que les mesures qui seront conservées après cette 1ère vague de pandémie, portent sur les moyens d'information, le suivi de la pandémie et le télétravail. Les associations indiquent que les entreprises membres ont apprécié l'information et la rapidité de réaction. Elles indiquent également que la coordination aurait pu être améliorée.

4. Analyse du rôle des communes

La majorité des communes ont suivi les consignes cantonales et fédérales et 45% certaines ont même organisé une task-force à l'échelle de la commune ou en collaboration avec d'autres communes. Plus de 80% des communes sont intervenues directement auprès de la population, notamment pour communiquer. Les informations qui ont été partagées avec les citoyens, ont concerné principalement les possibilités de service de livraison à domicile, les services communaux maintenus pendant le confinement, ainsi que l'introduction de nouveaux services adaptés à la situation par les entreprises. Une part très importante des communes a également soutenu les actions des services de soins à domicile

Dans le cadre de l'éducation, près de la moitié des communes interrogées ont mis en place des propositions de soutien pour l'école à la maison, et plus de la moitié des communes ont mis en place des services exceptionnels pour la garde des enfants. Pour l'école, les mesures de soutien ont été principalement le suivi personnalisé par des enseignants à domicile et sur des plateformes informatiques ainsi que la mise à disposition de matériel informatique.

Les communes sont également intervenues auprès des entreprises, notamment les commerces de proximité. Une part importante des communes ont mis en place des mesures pour valoriser les commerces de proximité pendant le confinement. Plus de 60% des communes ont poursuivi leurs activités à 100% pendant le confinement et les autres communes ont également poursuivi leurs activités, mais avec des capacités réduites. Lorsqu'on additionne le télétravail et la combinaison de télétravail et de présentiel, on constate qu'une part importante des employés communaux ont pratiqué le travail à distance pendant le confinement.

Les $\frac{3}{4}$ des communes ont pu constater que des initiatives citoyennes ont été prises par les habitants de leur commune. Elles ont également pu coordonner par différents moyens les aides spontanées proposées aux habitants. Dans plus de 60% des communes, des entreprises et/ou des associations ont proposé leur aide à la commune. 63% des communes ont élaboré des directives ou des recommandations pour les bénévoles engagés dans des mesures. Les communes évaluent positivement leur niveau d'information pour répondre aux questions pratiques posées par les citoyens et les entreprises. Elles évaluent aussi de manière plutôt positive l'utilisation des mesures proposées par la population.

Parmi les mesures que les communes vont conserver après la pandémie, le télétravail est la mesure la plus citée par les communes. Elles indiquent également un potentiel d'amélioration dans l'information, l'organisation et les mesures. Elles relèvent également que les meilleures solutions mises en œuvre sont les services de livraison à domicile.

1. Actions des entreprises : Problèmes, solutions et bonnes pratiques

La HES-SO Valais-Wallis se met au service des entreprises valaisannes et cherche à comprendre les bonnes pratiques qu'elles ont pu développer pour faire face aux conséquences de la gestion de la pandémie. Cette enquête vise à inventorier les actions que les entreprises ont prises pour faire face à cette crise sanitaire.

Rappel de la méthodologie

Toutes les enquêtes ont été réalisées en français et en allemand. Le logiciel d'enquêtes utilisé pour la collecte en ligne et le traitement automatique des données est Sphinx IQ2. Les données ont été sauvegardées temporairement sur le serveur sécurisé de l'école.

L'enquête a été réalisée auprès d'un groupe choisi d'entreprises pour leurs bonnes pratiques. Les données ont été collectées entre le 25 mars 2020 et le 14 mai 2020. Un total de 26 entreprises ont répondu.

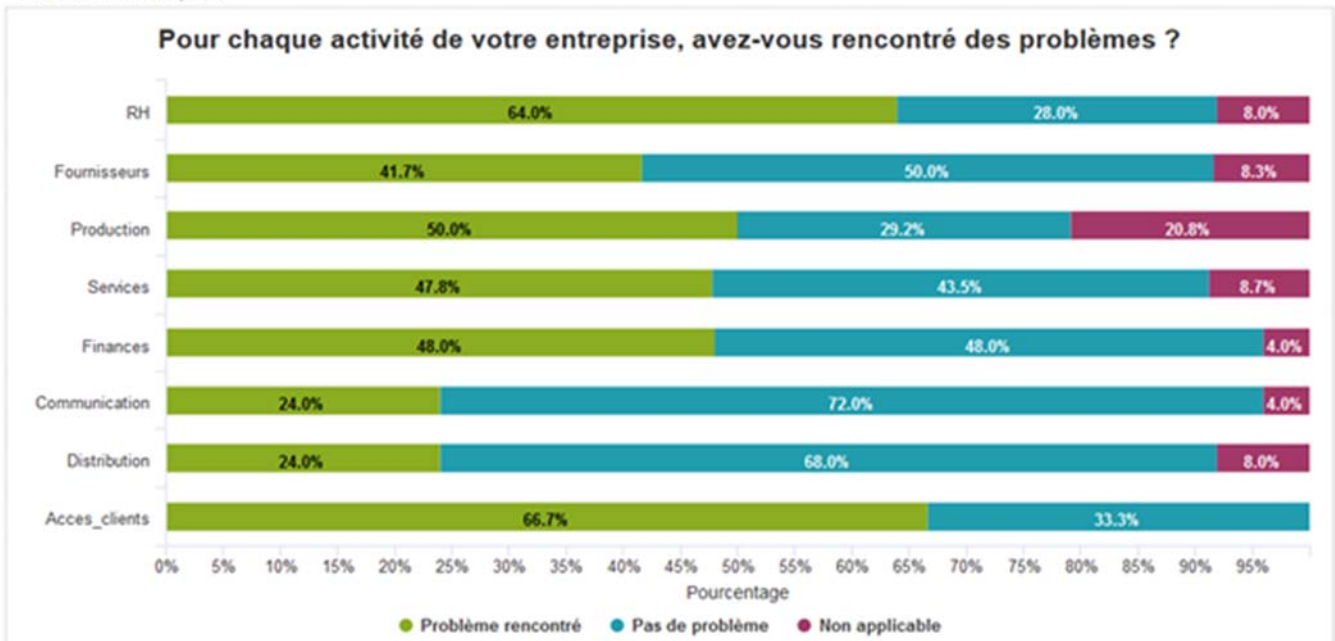
Suivez ce lien pour participer à la mise à jour de cette étude :

<https://sphinxvipmanager.hevs.ch/SurveyServer/s/IM/MSM/questionnaire.htm>

Analyse des données

Pour chaque activité de votre entreprise, avez-vous rencontré des problèmes ?

Population étudiée : Echantillon total
Taille de l'échantillon : 26 réponses



Synthèse des problèmes et des solutions mises en place par les entreprises

Source : Extraits de l'enquête auprès des entreprises

Activités	Problèmes	Solutions
Conception	Activités limitées Contacts limités	Développement de nouveaux business Prendre le temps de définir la stratégie pour l'avenir
Approvisionnement	Risques d'approvisionnements	Création de stocks tampons Allongement des délais de livraison Recours aux substituts
Production	Manque de personnel Arrêt de la production	Augmentation du contingent de VPN pour le télétravail Partage de personnel entre entreprises Développement de nouvelles activités commerciales
Commercialisation	Plus de débouchés B2B Transports de marchandises Horaire d'ouverture réduite	Livraison à domicile Livraisons anticipées Vente en ligne et Drive-In Création de package Mise en place d'actions avec les supermarchés, et les points de vente directe Rassurer les clients et tenir les délais au mieux
Services	Arrêt d'activité Supplément de travail	Suivi des hôtes Réouverture des réservations dès que possible Rapatriement des activités critiques en interne Heures supplémentaires
Finances	Cash-flow Baisse du CA	Réserves Demande de crédit pour couvrir le délai plus long d'encaissement Demande de prêt garanti par la confédération
RH	Activité réduite Chômage immédiat Perte de rentabilité à cause du travail à domicile et la mise à l'arrêt obligatoire de certaines personnes à risques	Continuer à assurer la gestion des équipes qui travaillent à distance Prévoir une formation par rapport au télétravail et le partage de bonnes pratiques Partage de ressources humaines entre entreprise Flexibilité sur le télétravail Formulaire de préavis RHT et décompte à la caisse de chômage S'assurer que les collaborateurs disposent du matériel nécessaire à la maison pour le télétravail

Secteurs d'activités des répondants et références pour les tableaux détaillés (cf. infra)

1 Textile et traitement des eaux	2 Commerce de matériaux de construction	3 Admin
4 Hôtellerie-restauration/ Hébergement et soins aux personnes âgées	5 Assurances	6 Conseil
7 Bureau d'ingénieur en électricité	8 Alimentaire	9 Administration Publique
10 Banque	11 Transport/Voyages	12 Distillerie
13 Etude d'avocat	14 Viti-viniculture	15 Valorisation des déchets- Energie
16 Fabrication industrielle (en Chine), et distribution (en Suisse) pour l'Europe et les USA	17 Pharmaceutique	18 Agro-alimentaire
19 Comptabilité, fiscalité, administration entreprise	20 Diagnostic	21 Vitiviniculture
22 Fiduciaire	23 Restauration	24 Transports de marchandise
25 Medizintechnik	26 Geschäftsleitung	

Détails des problèmes et des solutions mises en place par les entreprises

Source : Verbatims de l'enquête auprès des entreprises : les numéros font références aux répondants [1] à [26]

Activités	Problèmes	Solutions
Conception	<ul style="list-style-type: none"> - Les contacts étant limités, le développement des projets en cours et du business dans son ensemble est momentanément plus compliqué [18] 	<ul style="list-style-type: none"> - Développer des nouveaux business pour compenser les baisses de CAF [8] - Prendre le temps de définir la stratégie du groupe pour l'avenir [11] - Elaborer les scénarios de reprise [11] - Passer la vitesse supérieure sur la digitalisation [11] pour maximiser le travail à distance [10]
Approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Les fournisseurs et les clients sont aux quatre coins du monde, chaque jour la situation peut changer [1] - Risque de rupture de stocks, approvisionnement plus long ou impossible [17] [19] [21] [24] [26] - Prix plus variables [18] - Demande de délais de paiement [23] 	<ul style="list-style-type: none"> - La stratégie doit s'adapter très vite [1] - Anticiper le redémarrage des activités pour ne pas perdre les marchés [1] [23] - Création de stock tampon pour les clients existants [16] - Allongement des délais pour les futurs clients [16] - Gestion du stock en fonction des priorités [17] - Adaptation du prix à la vente [18] - Commande en ligne et livraison directe [19] - Changement de planification de production [21] - Achat auprès d'autres fournisseurs ou collègues de la branche [24] - Utilisation de ressources similaires disponibles au vu de la baisse de la masse de travail [24] - Innovation innerhalb der Schweiz, Selbstversorger [26]
Production	<ul style="list-style-type: none"> - Les collaborateurs à risque ou vivant avec des personnes à risques sont à la maison. Il manque du monde dans le secteur logistique [2] [9] - Pas eu assez d'accès pour que chaque employé puisse faire du home office [9] - Arrêt de la production chez nos clients [16] - Respect des consignes de distances de sécurité [17] - Retards des fournisseurs [21] - Arrêt des activités (bar) [23] 	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du contingent de VPN [9] - Une forte réactivité organisationnelle doit permettre de réagir avec une extrême rapidité [10] - Travail en équipe [17] - Changement de planification [21] - RHT [23] - Continuer à décrocher de nouveaux mandats pour assurer la reprise de nos activités après cette crise [7] - Maintenir une activité, même ralentie, le plus longtemps possible [12] [13] [15] [21]. - Développer rapidement nos nouvelles activités commerciales / projets [18]
Commercialisation	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de rupture de stock [17] - Distances de sécurité [21] - Nos clients font face à des situations urgentes où les autorités sont obligées d'intervenir [13] - Plus de débouchés [16] (fermeture des hôtels, restaurants et bars, ni de visites de cave) [14] - Problèmes de transports internationaux de marchandises [16] - Perte de CA sur le segment HORECA [18] - Remise en mains propres, par poste ou mail [19] - Diminution momentanée des prestations en clientèle [19] - Horaire d'ouverture réduite, règles sanitaires supplémentaires [24] - Unsere Kunden meiden uns, vielleicht auch, weil sie sich nicht noch zusätzlich Gefahren aussetzen wollen. Nur das Nötigste wird erledigt [26] 	<ul style="list-style-type: none"> - Livraison à domicile [14] - Livraisons anticipées [17] - Création de package et publicité pour augmenter la vente chez les clients privés [14] - Ne travaillant que par internet, les relations avec nos clients n'étaient pas interrompues [16] - Mise en place d'actions avec chaînes de supermarchés, mise en avant des produits sur nos points de vente directe [18] - Vente en ligne et Drive-In [18] - Pour la remise en mains propres, arrangement avec le client en respectant les consignes en vigueur [19] - Report des délais et des rendez-vous [19] - Favoriser la dématérialisation chez nos clients, travail à distance [22] - Rassurer les clients et tenir les délais au mieux [13] - Travail sur le marketing de l'entreprise pour amener de nouveaux clients à la reprise à la normale [13] - Nous servons nos clients principaux [16] - Continuer à servir de la meilleure manière nos clients malgré les changements d'organisation [22] - Motivation zur Kauflust [26]

Détails des problèmes et des solutions mises en place par les entreprises (suite)

Source : Extraits de l'enquête auprès des entreprises : les numéros font références aux répondants [1] à [26]

Services	<ul style="list-style-type: none"> - Arrêt d'activité [17] - Supplément de travail [19] - Diminution drastique du volume, certains clients fermés, certain chantiers fermés MAIS pas tous [24] - Engendre des kilomètres à vides [24] - Unsere Kunden hatten urplötzlich keine Probleme mehr auf unserem Sektor und wollen aus Unsicherheit keine Investitionen mehr tätigen [26] 	<ul style="list-style-type: none"> - Contenir la propagation du virus et bonne gestion et suivi des hôtes et du personnel, réouverture des réservations dès que possible [4] - Rapatriement des activités critiques en interne [17] - Heures supplémentaires [19] - Essayer au maximum de minimiser les kilomètres à vides tout en garantissant la satisfaction du client [24] - Ankurbeln der Wirtschaft und Vermittlung von positiven Zukunftsaussichten [26]
Finances	<ul style="list-style-type: none"> - Dans nos évaluations des dégâts financier, nos premières analyses étaient trop prudentes. Le CA effectivement perdu est de l'ordre de 2.5X ce qui avait été estimé [11] - Réserve financière et factures ouvertes [19] - Risque sur les débiteurs plus important [22] - Problème de Cash-flow [23] - Prévision d'une baisse du CA du mois (pas encore effectif) [24] 	<ul style="list-style-type: none"> - On puise dans les réserves [21] - Suivi plus rigoureux, demande de crédit éventuel pour couvrir le délai plus long d'encaissement [22] - Demande de prêt garanti par la confédération [23] [24]
RH	<ul style="list-style-type: none"> - L'activité est réduite malgré une plus forte demande [2] - Départ au pays de 3 employés [14]. - Chômage immédiat [19] [21] - Plus de travail [21] - Problèmes liés à une usine en Chine [16] - En travaillant à domicile, pour certains collaborateurs (enfants) plus de temps perdu sur les dossiers donc perte possible de perte de rentabilité [22] - Perte de gains [23] - Mise à l'arrêt obligatoire de certaines personnes à risques et mise à l'arrêt, diminution du travail pour d'autres employé (baisse de la demande) [24] - Genereller Fachkräftemangel [26] 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuer à assurer la gestion des équipes qui travaillent à distance [7] - Il faudrait prévoir une formation par rapport au télétravail et le partage de bonnes pratiques [9] - Une autre entreprise similaire m'a prêté 2 employés [14] - Plus de flexibilité sur le télétravail [18] - Formulaire de préavis RHT [22] et décompte à la caisse de chômage [19] [24] - Chômage technique [21] - Caisse maladie/chômage partiel [24] - Organisation à l'interne (téléphone avis), achat matériel nécessaire pour les employés (masque, gant, désinfectant, etc) [24] - Maintenir les collaborateurs en bonne santé et les protéger au mieux, afin de pouvoir poursuivre l'activité [2] [15] - Développer et améliorer les possibilités de travail à domicile [22] - S'assurer que les collaborateurs disposent du matériel nécessaire à la maison pour le télétravail [22] - Wertsteigerung von handwerklicher Arbeit [26]

Profil des répondants

Qualité des données

Enquête en ligne auprès d'entreprises valaisannes visant à collecter les bonnes pratiques des entreprises valaisannes. Les données ont été collectées auprès d'un panel de 26 répondants entre le 25 mars et le 14 mai 2020.

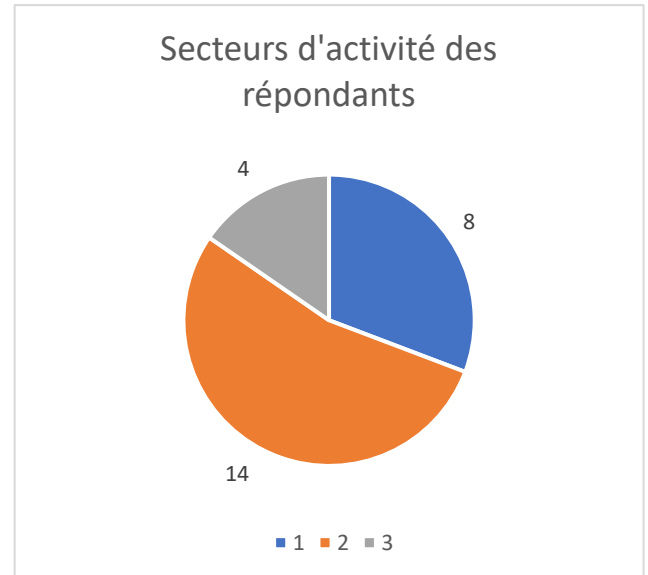
Aperçu des secteurs d'activités des répondants

Unité : Nombre d'entreprises

La majorité des répondants sont actifs dans les services (assurances, conseils, ingénieurs, banques, etc.).

Viennent ensuite les activités industrielles avec notamment des représentants du traitement des eaux, de la viti-viniculture et de l'agro-alimentaire.

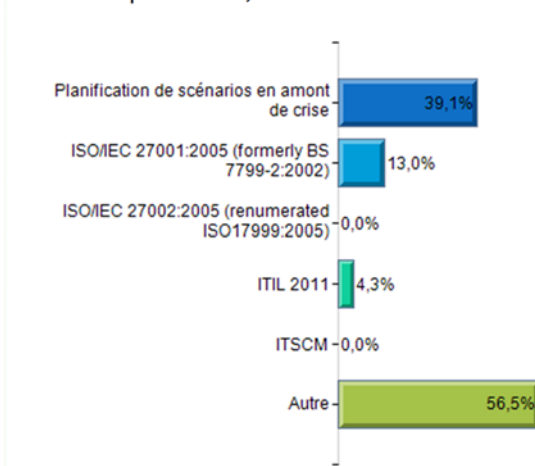
Les activités touristiques comprennent essentiellement des acteurs de la restauration et des transports.



Pratiques de gestion de crise dans les entreprises répondantes

Quel standard de gestion de crise et de management de la continuité utilisez-vous ?

Taux de réponse : 88,5%



Autres :

- Aucun (2) ;
- Processus de gestion de crise selon ISO 9001 - ISO 14001 - ISO 45001 - EcoEntreprise – MSST (1)
- Plan de crise propre à la structure (6)
- PPAP - PFMEA – Process Failure Mode and Effect Analysis – signed by both supplier and customer (1)

2. Actions des entreprises : Pistes d'innovation

Cette section vise à répondre à la question : Quelles sont les solutions mises en œuvre en fonction des problèmes et des secteurs ?

Rappel de la méthodologie

Deux modes de collecte de données ont été mises en œuvre pour cette section :

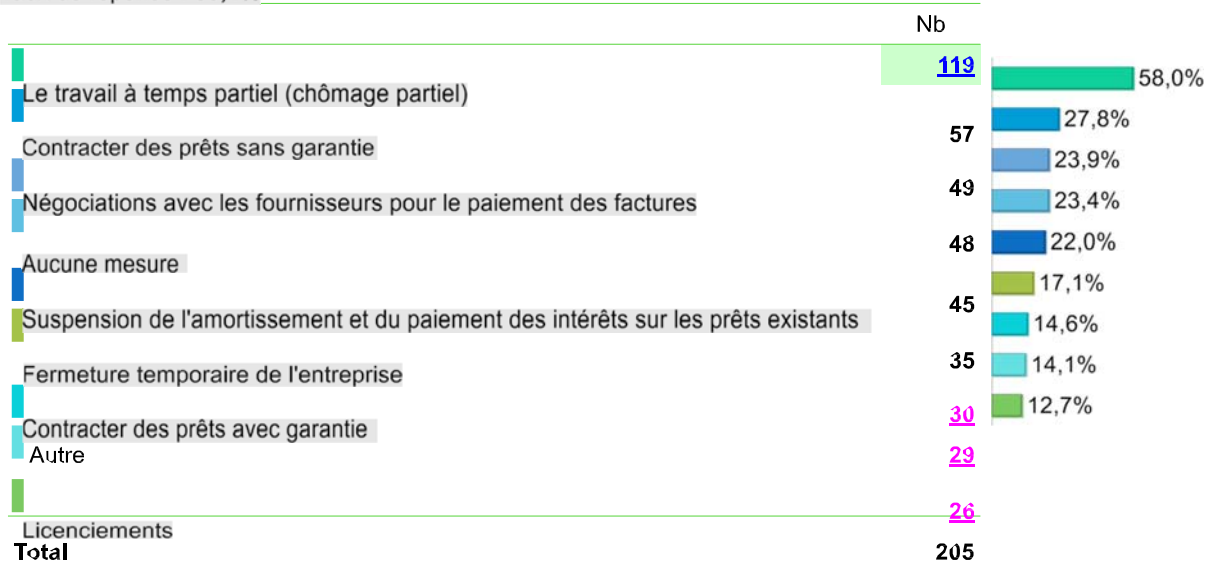
- D'une part des questions ont été ajoutées à l'enquête réalisée par l'Observatoire Valaisan du Tourisme² (252 répondants) qui ont permis de collecter des données utiles à répondre à cette question ;
- D'autre part, l'enquête, l'entretien et l'observation directe d'entreprises représentant un échantillon théorique de bonnes pratiques (38 réponses) ont été utilisés afin d'identifier les pivots mis en place par les entreprises pour se renouveler ou se transformer afin de s'adapter à l'environnement changeant.

Présentation des résultats

Mesures prises pour réduire les impacts de la crise sur l'activité de l'entreprise par les répondants de l'enquête en partenariat avec l'observatoire, l'institut de tourisme et le SETI (252 répondants)

Mesures prises ou envisagées pour minimiser les impacts de la crise :

Taux de réponse : **80,4%**

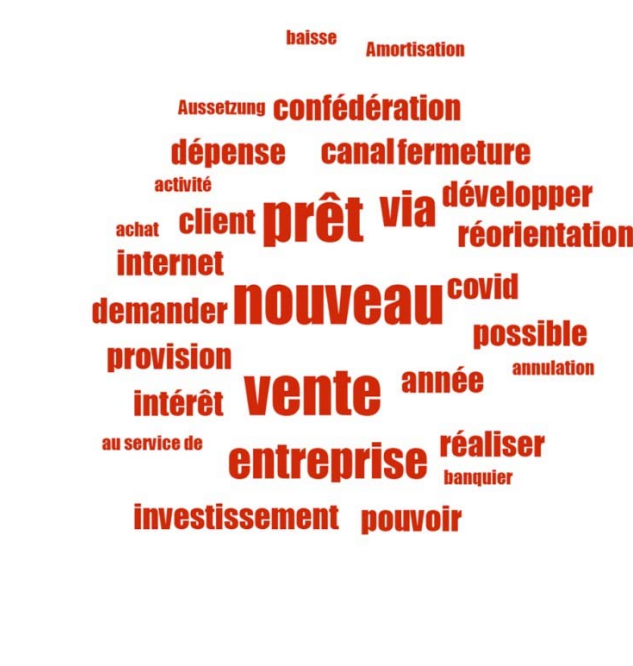


Le recours au chômage partiel apparaît comme étant la mesure la plus souvent prise par l'ensemble des entreprises ayant participé à ce sondage. Il s'agit d'ailleurs de la seule modalité statistiquement sur-représentée. Ce même constat se confirme lors d'une analyse par strates. Avec une proportion de 70%, le tourisme et la construction/ingénierie sont les secteurs où la prépondérance de cette

² <https://sphinxvipmanager.hevs.ch/tiny/v/yo10dtH4ZP>

mesure est la plus forte. A l'opposé, les services se situent à 47% alors que l'industrie obtient avec 60% le résultat le plus proche de celui de l'ensemble de l'échantillon. Au deuxième rang, la comparaison entre les différentes strates est plus contrastée. A l'instar de l'ensemble de l'échantillon, les secteurs du tourisme et de la construction classent en deuxième position les prêts sans garantie. Les services préfèrent les négociations avec les fournisseurs tandis que l'industrie affirme ne prendre aucune mesure.

Ci-après est présentée, sous forme de nuage de mots, la prépondérance des termes précisés lorsque d'autres mesures étaient proposées par les répondants.



Analyse de l'échantillon théorique

Contexte

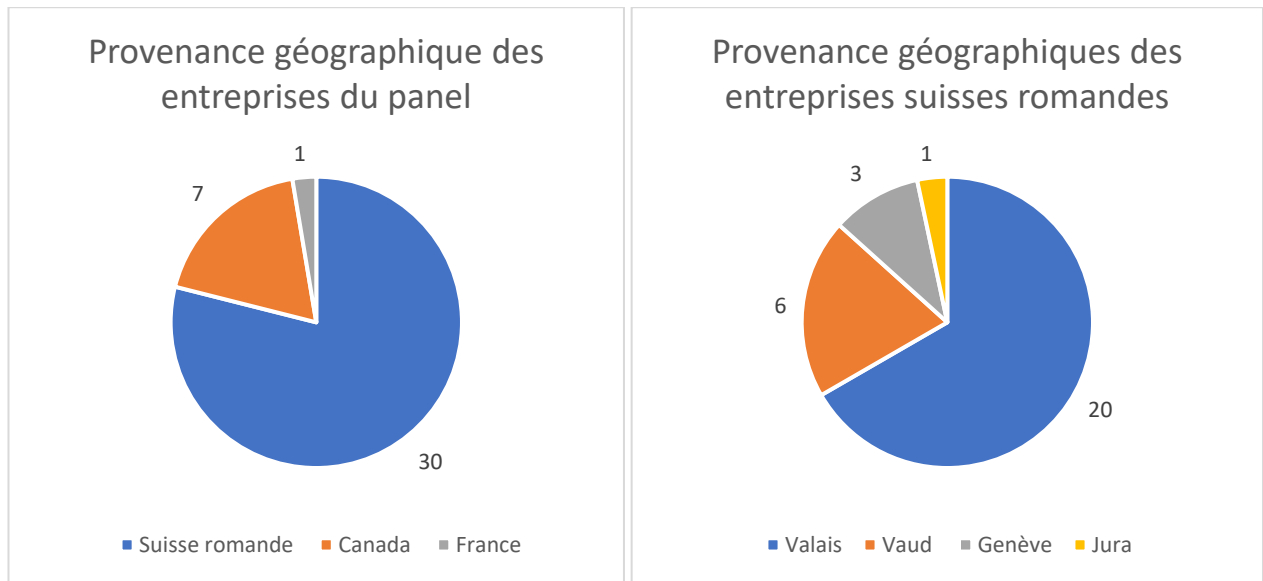
En raison des mesures sanitaires liées à l'expansion du Covid-19, le premier confinement a frappé les entreprises suisses du 17 mars 2020 jusqu'au 11 mai. Cette mesure de gestion de crise engagée par la confédération a marqué un coup d'arrêt de l'offre par la fermeture forcée de tous les commerces, à l'exception des distributeurs de biens de première nécessité et une forte limitation de la demande en raison des restrictions des déplacements des personnes. Ces mesures ont poussé les entreprises à s'adapter de différentes manières : reconfiguration des ressources et des activités clés, modifications des services et des propositions de valeurs, adaptation des canaux de distribution...

Afin d'étudier ces différents changements, nous analyserons les situations des entreprises au regard du cadre théorique proposé par Igor Ansoff (1957) et des outils offerts par Osterwalder et al. (2010, 2020) afin d'identifier les leviers d'innovation des modèles d'affaires.

Méthodologie

Il est ressorti de la première enquête que les entreprises désirent entre autres partager de bonnes pratiques et être accompagnées pour améliorer leurs modèles d'affaires.

Dans ce sens, nous avons réalisé une recherche par tous moyens afin d'identifier des entreprises, principalement valaisannes, ayant significativement innové pour répondre à la crise sanitaire. Parmi les réponses obtenues, les témoignages de 38 entreprises exemplaires ont été retenus. Ces entreprises ont significativement fait preuve d'innovation afin de permettre de traverser cette crise sanitaire.



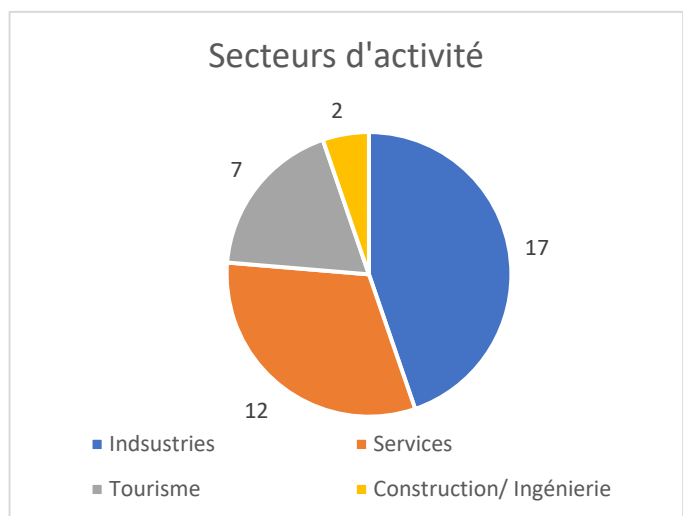
Population : échantillon total des 38 entreprises

Population : entreprises de Suisse romande de l'échantillon total

Liste des entreprises du panel par ordre alphabétique

Agroscope, Vaud	Aquanetto, Valais	Arval, Valais
Association Swissmask, Genève	Atelier B, Canada	Bike'n'Joy, Valais
Bon Look, Canada	Boson Transport, Valais	Calyps, Valais
Chaptec-OmniChem, Canada	DayOneFactory, Valais	Groupe Accor, France
Hazu, Valais	Hexoskin, Canada	Hôtel Astra, Vaud
Huntsman, Valais	Infomaniak, Genève	Lonza, Valais
Massimo Bottura, Italie	Morand (Distillerie), Valais	Nexera, Vaud
Pharmalp, Valais	PixMob, Canada	PME intelligence industrielle, Canada
Pur Vodka, Canada	Saveur PimenThé, Vaud	Simnet, Valais
Sonoval, Valais	Spentys, Vaud	SSE, Valais
Steiger SA, Valais	SwissKH, Jura	Taillens SA, Valais
Texner, Valais	The Hamburger Foundation, Genève	Travelise, Valais
Vitrierie Varone SA, Valais	WebEvolution, Valais	

Ces entreprises sont majoritairement actives dans le secteur de l'industrie, des services et du tourisme.



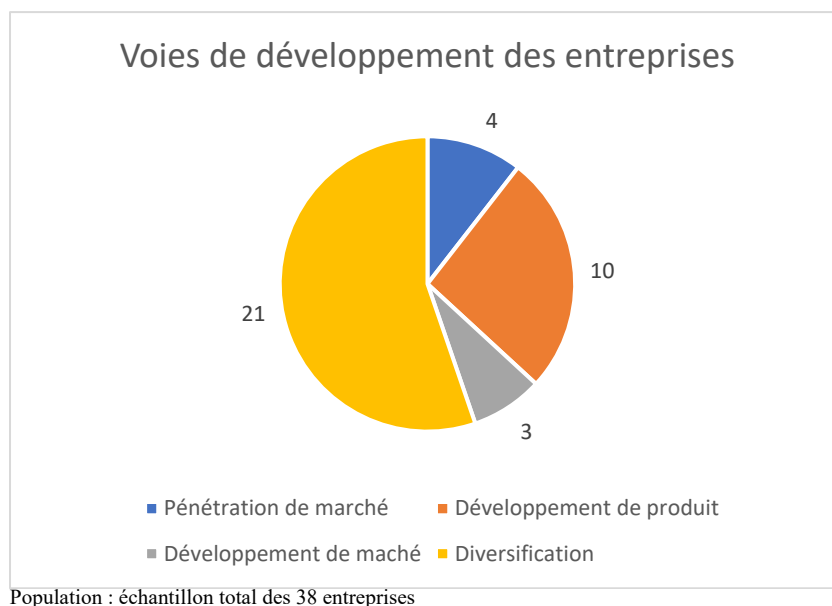
Population : échantillon total des 38 entreprises

Les types de voies de développement

L'analyse proposée par I. Ansoff (1957) permet de distinguer les voies de développement des entreprises en fonction des produits et des marchés envisagés. Le croisement de ces deux variables permet d'envisager 4 voies de développement. L'axe horizontal de la matrice distingue les produits existants des nouveaux produits. L'axe vertical distingue les marchés où l'entreprise est déjà présente des nouveaux marchés. Le croisement de ces deux variables permet d'envisager les quatre voies de développement identifiées par I. Ansoff : la pénétration de marché, le développement de produit, le développement de marché et la diversification.

Ces activités suivent une hiérarchie ascendante en termes de risques et d'investissements théoriques : la pénétration de marché étant la voie la plus prudente alors que la diversification représente la voie la plus risquée.

Le graphique suivant représente le classement des entreprises de notre panel en fonction des modes de développement qu'elles ont adopté pour s'adapter à la situation nouvelle pendant la période de confinement.



Stratégies de diversification

Dans le panel d'entreprises interrogées, on observe que plus d'une entreprise sur cinq a suivi une stratégie de diversification. Le caractère hautement infectieux du covid-19 (Fondation privée des HUG, 2020) a imposé la mise en place rapide de mesures sanitaires afin de tenter de limiter sa propagation.

Ainsi, 8 entreprises du panel ont modifié leurs activités de production afin de développer des solutions hydroalcooliques désinfectantes pour les mains. Parmi ces entreprises, nous retrouvons des entreprises jusqu'alors actives dans la distillation d'alcool (Distillerie Morand, Pur Vodka, Agroscope) ainsi que des entreprises de l'industrie chimique (Lonza, Arval, Chaptec-OmniChem), voire des entreprises spécialisées dans les explosifs (SSE). Cette production de désinfectant a permis d'approvisionner les commerces de première nécessité, les hôpitaux et les particuliers.

Hormis les solutions hydroalcooliques, une forte demande en masques de protection (Association Swissmask, Atelier B, Texner, Steiger SA, Nexera), visières (Swiss KH) et hygiaphones (Vitrerie Varone SA, Sonoval) a émergé afin de limiter la diffusion du virus et six entreprises ont su adapter leurs productions à ces nouveaux besoins urgents.

Lors du semi-confinement, la soudaine fermeture des commerces et des écoles a nécessité le développement rapide de nouvelles technologies afin d'assurer des canaux de ventes en ligne ainsi que la mise en place de cours à distance. Certaines entreprises valaisannes en font preuve d'une

grande réactivité en proposant des solutions à ces nouvelles contraintes. On retrouve par exemple le développement d'une plateforme de vidéoconférence gratuite (Infomaniak) et la mise en place d'un centre commercial digital (DaxOneFactory).

Des innovations technologiques afin de faciliter la gestion sanitaire de la crise ont également émergées. Parmi ces innovations, on compte une solution pour le suivi des symptômes à distances (Hexoskin) et des bracelets connectés servant à assurer la tenue des distances sociales (PixMob).

Les autres stratégies

26% des entreprises interrogées ont opté pour une stratégie de développement de produit afin de répondre aux nouveaux besoins, notamment en masques, hygiaphones et solutions de désinfection (Simnet, Association Swissmask, Atelier B). Ces entreprises n'ont cependant pas étendu leur nouvelle offre à de nouveaux marchés mais à leur clientèle établie.

Conclusion sur l'analyse d'Ansoff

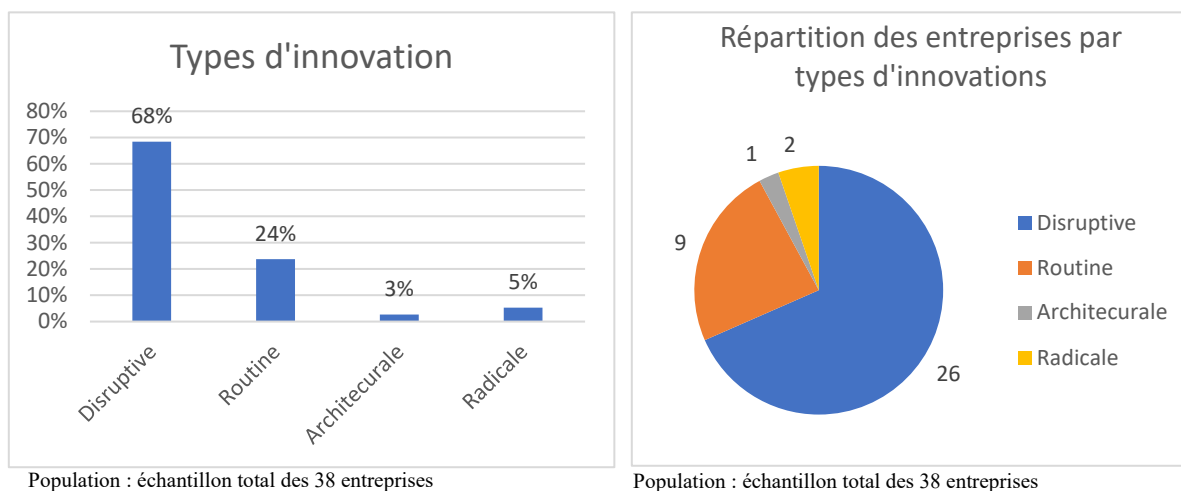
Au travers de l'analyse d'Ansoff, on peut observer que les stratégies utilisées par les entreprises sont particulièrement liées au développement de nouveaux produits pour une nouvelle clientèle, et éventuellement les clientèles existantes, afin de répondre aux nouveaux besoins qui ont émergé dès le début de la pandémie.

Les types d'innovations

Pisano (2015) distingue les types d'innovation en fonction des capacités techniques et des modèles d'affaires nécessaires à la réaliser. Ces deux variables permettent d'envisager 4 types d'innovation en fonction de la nécessité de développer de nouvelles compétences techniques ou de nouveaux modèles d'affaires.

Il s'agit des innovations de types de routine (compétences existantes et modèle d'affaires existants), ou radicale (nouvelles compétences mais modèle d'affaires existants), disruptive (compétences existantes mais nouveaux modèles d'affaires), architecturale (nouvelles compétences et nouveaux modèle d'affaires). Les types d'innovation répondant à une gradation ascendante du risque allant de l'innovation de routine à l'innovation architecturale.

La répartition des types d'innovations des entreprises de notre panel est présentée dans le graphique suivant.

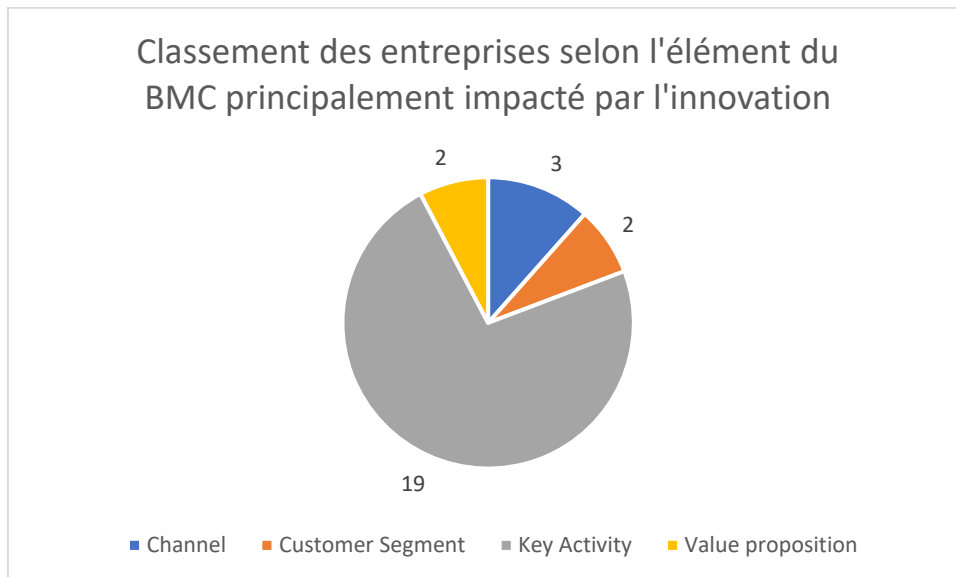


La plupart des entreprises interrogées ont tiré parti des compétences techniques dont elles disposaient déjà au moment de l'avènement de la pandémie, puisque les principaux types d'innovation sont de type « disruptive » et « de routine ». Le caractère soudain de cette crise sanitaire a imposé aux entreprises d'innover rapidement et ceci peut expliquer le fait que la majorité d'entre elles n'aient pas eu le temps de développer de nouvelles compétences techniques.

Modes d'adaptation des modèles d'affaire

Pour les entreprises répondant aux types d'innovation « disruptive » et « architecturale », qui ont adopté un nouveau modèle d'affaires, une analyse des éléments de leur modèle d'affaires a été réalisée.

La majorité des adaptations ont été réalisées pour donner suite aux modifications plus ou moins conséquentes importantes des processus de production mis en place pour le développement de nouveaux produits tels que les masques, solutions alcooliques et hygiaphones. Il est à noter que le développement de nouveaux produits a souvent été accompagné d'une ouverture à de nouveaux marchés et donc à un nouveau segment de clientèle.



Population : entreprises ayant le type d'innovation « disruptive » et « architecturale » de l'échantillon total

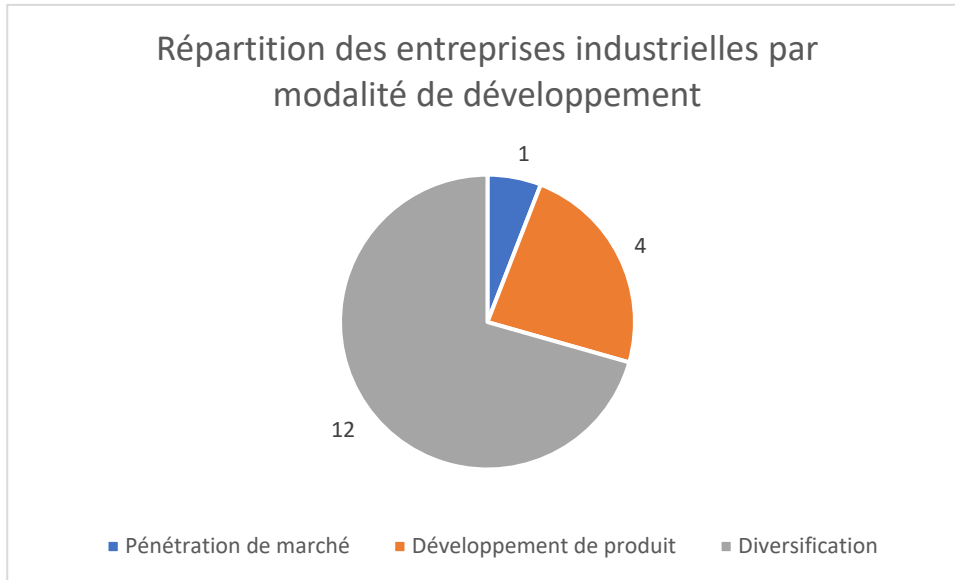
Pour réaliser le graphique ci-dessus, et afin d'assurer sa lisibilité, pour chaque entreprise, seul l'élément du modèle d'affaire qui a été impacté le plus significativement a été retenu. Il en ressort une modification de l'activité clé dans le 73% des cas, 12% pour les canaux de distribution.

Dans la catégorie « Value proposition » sont regroupées deux entreprises. La première, productrice de bracelet connectés (PixMob), a eu l'idée de repenser l'utilité de ses produits. Les bracelets ont maintenant pour nouvelle fonction de permettre à leurs possesseurs de conserver les distances sociales. Cette nouvelle technologie ouvre un nouveau marché à l'entreprise qui propose désormais ses bracelets à des firmes afin que les collaborateurs, munis desdits bracelets, puissent s'assurer de se tenir suffisamment à distance les uns des autres. Si cette technologie est adoptée, l'entreprise distributrice de bracelet s'assurera de nouveaux flux de revenus.

L'innovation par secteurs

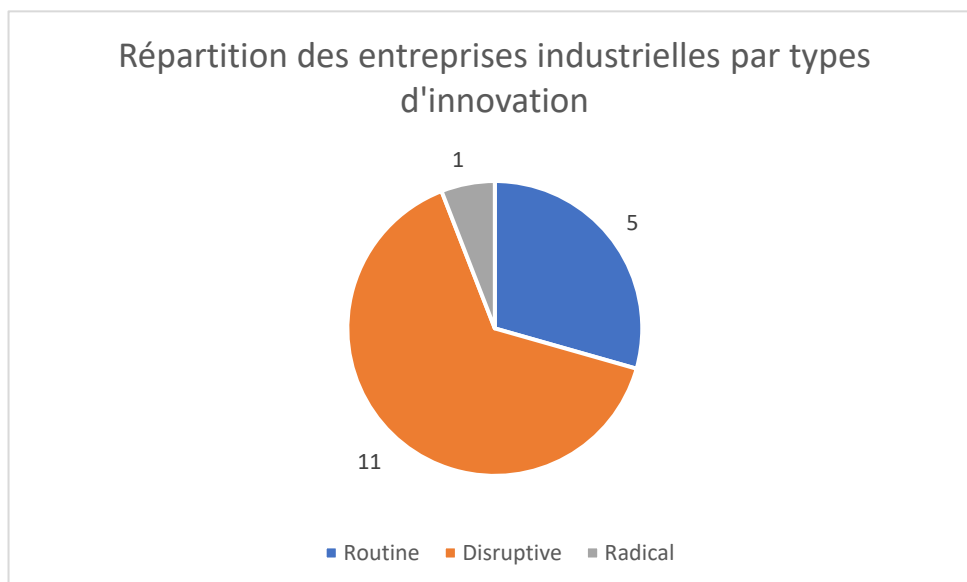
Secteur des industries

La plupart des entreprises observées ont proposé de nouveaux produits, en suivant une stratégie de développement de produit ou de diversification. Une seule de ces entreprises a opéré une pénétration de marché. Il s'agit de l'entreprise valaisanne Pharmalp qui s'est affairée à la mise en boîte de certains de ses produits afin de pouvoir les proposer à la vente dans des pharmacies et drogueries.



Population : Ensemble des 17 entreprises industrielles de l'échantillon total

L'analyse de Pisano (2015) a démontré que toutes ces entreprises ont su tirer parti de leurs compétences techniques actuelles. 65% des innovations sont « disruptive » et 29 % sont des innovations « de routine ».

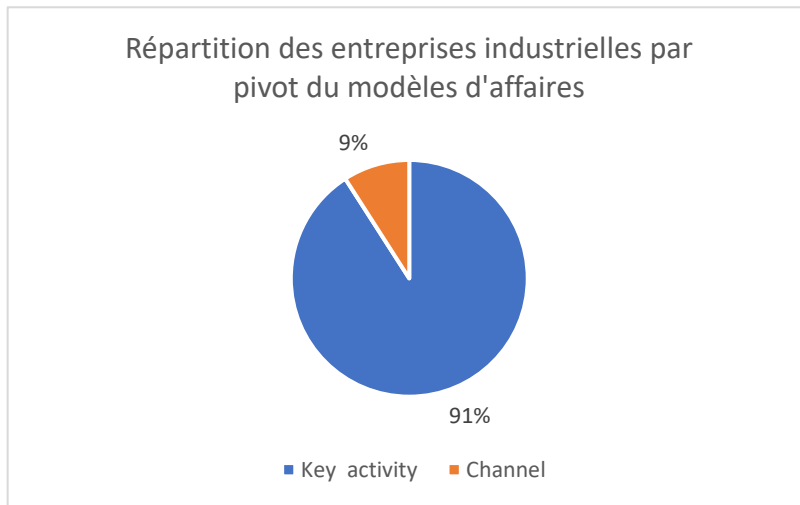


Population : Ensemble des 17 entreprises industrielles de l'échantillon total

Afin de répondre aux nouveaux besoins, ces entreprises industrielles ont su modifier, adapter ou reprogrammer leurs outils de production pour répondre aux nouvelles demandes du marché. Steiger SA, une entreprise valaisanne, a transformé ses machines qui tricotent en trois dimensions pour

produire des masques de protection. La Distillerie Louis Morand SA a utilisé son stock de poire pour produire du désinfectant plutôt que de la Williamine. On peut aussi citer l'exemple de la filiale vaudoise de Spentys. Cette dernière, habituellement active dans l'impression 3D d'attelles et prothèses orthopédiques, a reprogrammé ses machines avec des plans librement accessibles sur internet pour fabriquer des visières, valves de respirateurs et gadgets pour ouvrir les portes. L'entreprise Nexera a également adapté ses propres machines à la conception de masques de protection 100% biodégradables. L'entreprise de textile Texner a également su faire part d'innovation en créant notamment des masques transparents ou personnalisables.

La majorité des entreprises ayant mis en place des innovations « disruptive » ont modifié leur activité clé dans le but de s'adapter aux nouvelles demandes du marché. Elles ont de manière générale adapté leurs processus de production à la création de masques, gels désinfectants ou hygiaphones.

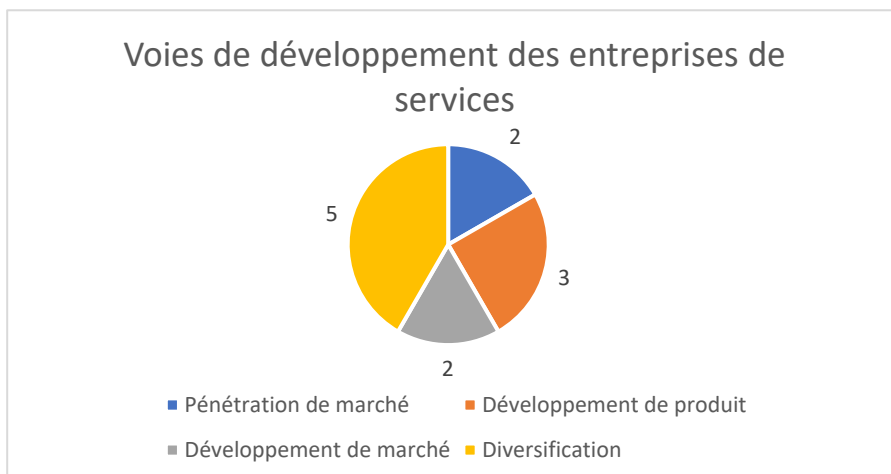


Population : 11 entreprises de l'échantillon total. Entreprises industrielles ayant entrepris un pivot dans leur modèle d'affaire suite à une innovation disruptive.

L'une d'entre elle a pris parti d'adapter ses canaux de distribution afin de s'adapter au nouveau marché. L'entreprise valaisanne Taillens SA a décidé de commencer à livrer ses produits suite à la fermeture des restaurants.

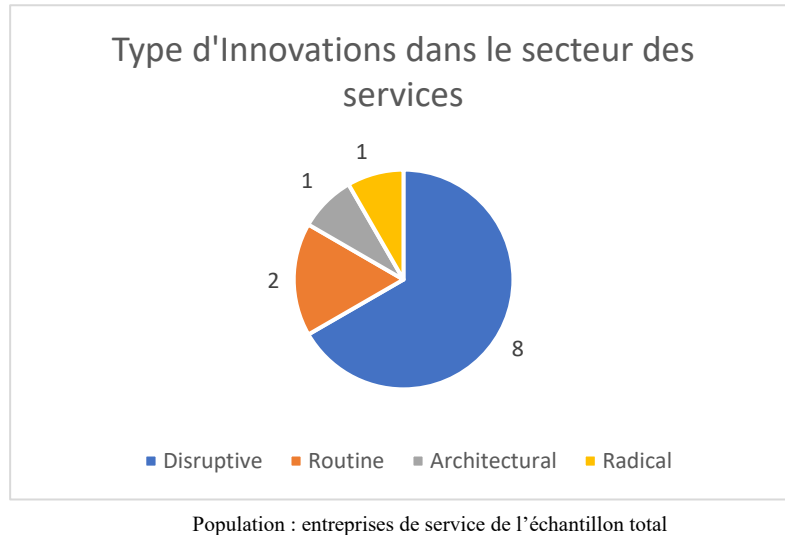
Secteur des services

L'analyse des voies de développement a démontré que les entreprises actives dans le secteur des services ont mis en place différentes stratégies. 42% d'entre elles ont choisi la diversification, 25% un développement de produit et les 33% restants sont équitablement partagés entre pénétration de marché et développement de marché.



Population : 12 entreprises de services de l'échantillon total

67 % des entreprises analysées ont innové de manière « disruptive³ » et 17% ont opéré une innovation « routine⁴ ». Comme pour le secteur Industries, on observe une tendance à l'innovation dans le business model plutôt que le développement de nouvelles compétences techniques. Parmi les pénétrations de marché, on retrouve l'exemple du magasin canadien « Bon Look » qui, suite à sa fermeture, a proposé les services de ses employés à une autre entreprise en manque de main d'œuvre. Le magasin de thé vaudois PimenThé a rafraîchi son site internet suite à la clôture physique de son commerce.



Pour les entreprises qui ont suivi une innovation « disruptive » et « architectural⁵ » (innovation avec modification du modèle d'affaires), les éléments principalement touchés du modèle d'affaires sont les activités clés pour 44% des entreprises, la proposition de valeur et les segments de clientèle pour 22% d'entre eux et 11% concerne les canaux de distributions.

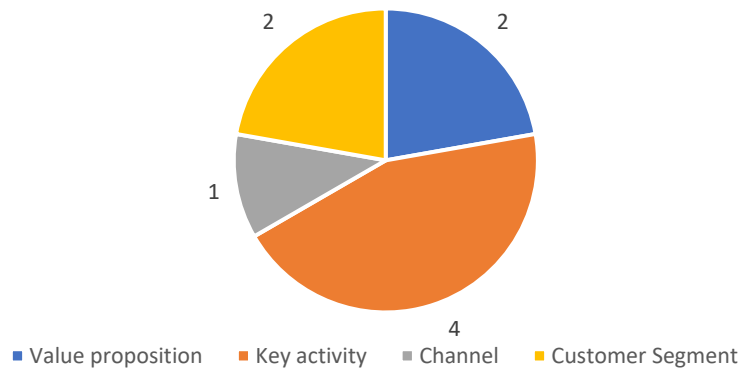
Concernant les innovations de type « disruptive », on observe notamment l'exemple de l'entreprise valaisanne Hazu. Elle a mis sa technologie au profit du système scolaire en proposant une plateforme de partage d' contenus. L'entreprise valaisanne Simnet a développé une box de désinfection UV afin de désinfecter tout le matériel transitant dans son atelier. Cette initiative a nécessité le développement de nouvelles connaissances techniques et a également impacté la proposition de valeur de l'entreprise. En effet, celle-ci assure à ses employés et ses clients de continuer de travailler en limitant les risques de contamination. On retrouve dans ce cas un type d'innovation « architectural ».

³ Disruptive Innovation : nécessite un nouveau modèle d'entreprise, mais pas de nouvelles technologies (Pisano, 2015)

⁴ Routine Innovation : ne nécessite ni un nouveau modèle d'entreprise ni de nouvelles technologies (Pisano, 2015)

⁵ Architectural Innovation : nécessite deux catégories : un nouveau modèle commercial et de nouvelles technologies (Pisano, 2015)

Répartition des entreprises de services par pivot du modèle d'affaires



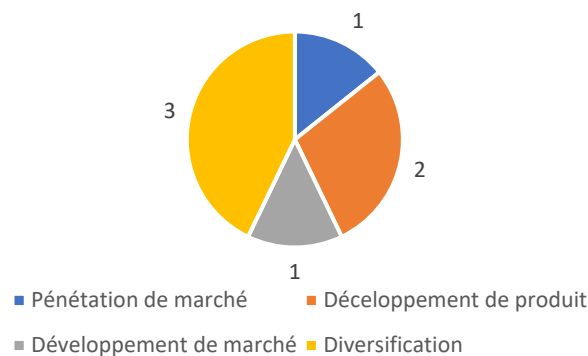
Population : 9 entreprises de l'échantillon total. Entreprises de service ayant entrepris un pivot dans leur modèle d'affaire suite à une innovation disruptive ou architecturale.

Au niveau des pivot du modèle d'affaire, nous retrouvons une majorité de modification de l'activité clé, comme dans les précédentes analyses. On y voit que deux entreprises ont proposé un produit existant à un nouveau segment de clientèle. Infomaniak, à Genève, propose « Meet », un outil de vidéoconférence gratuit, aux entreprises ayant adopté le télétravail. L'entreprise valaisanne WebEvolution met son application initialement destinée aux écoles de ski valaisanne à disposition des bénévoles venant en aide aux personnes à risque confinées.

Secteurs du tourisme et des transports

Les entreprises des secteurs du tourisme et du transport analysées sont au nombre de sept. Trois de ces entreprises ont adopté une stratégie de diversification (Groupe Accor, Massimo Bottura, Sonoval) et deux d'entre elles ont développé un nouveau produit (The Hamburger Foundation, Travelise). L'hôtel vaudois Astra a opté pour un développement de marché en proposant la location de ses business rooms à des entreprises pour un prix concurrentiel. Enfin, la société de Transport Boson SA a opéré une pénétration de marché.

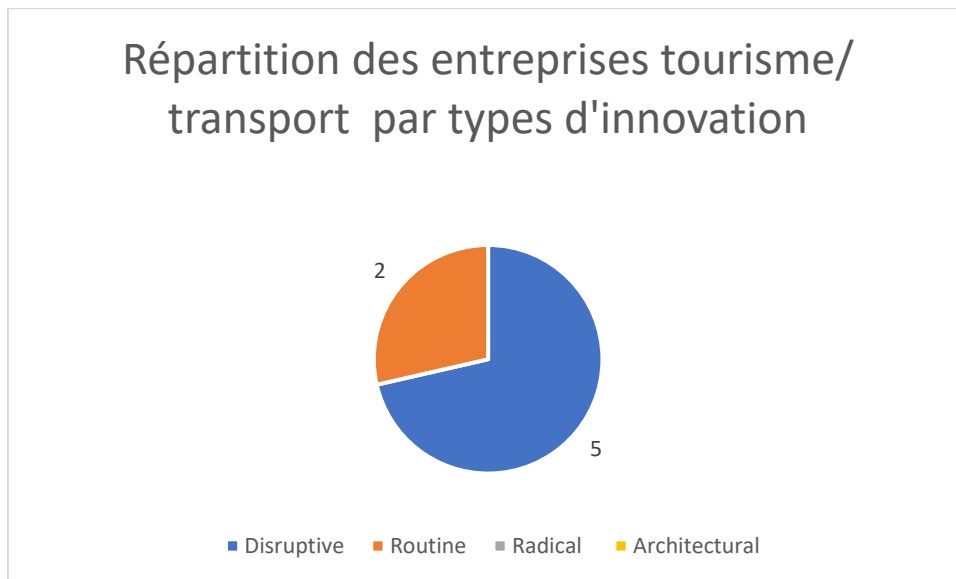
Répartition des entreprises tourisme/transport par modalité de développement



Population : entreprises des secteurs du tourisme et du transport de l'échantillon total

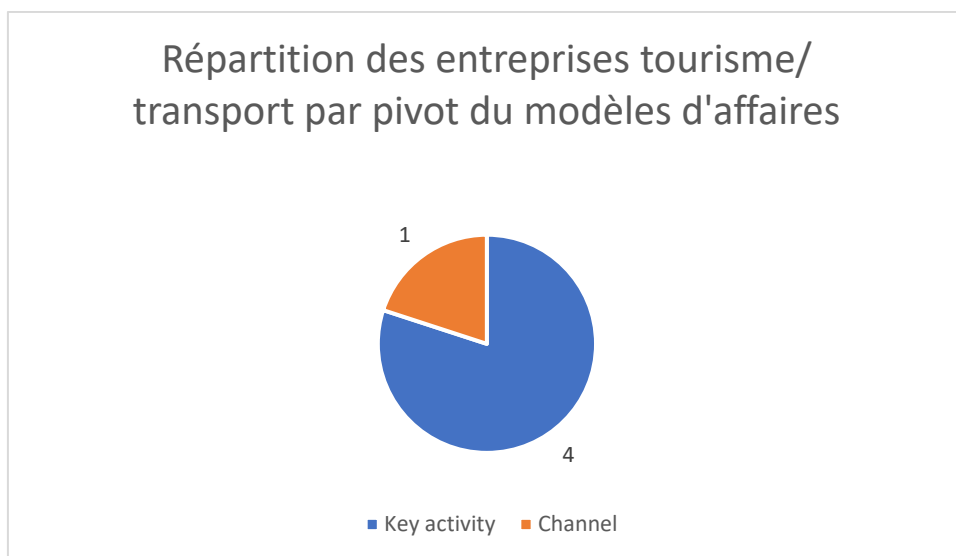
En Valais, certaines entreprises ont également fait preuve d'innovation pour contrer les effets négatifs de la crise. L'entreprise de transport Boson SA a opté pour une pénétration de marché. Afin d'assurer son activité, elle s'est adaptée à des difficultés de réapprovisionnement en contactant de nouveaux fournisseurs et collègues de la branche.

L'agence de voyage Travelise a développé le concept ValaisTour dans le but de compenser le manque à gagner induit par la baisse soudaine des voyages internationaux. Cette action a également permis de soutenir les acteurs touristiques locaux.



Population : entreprises des secteurs du tourisme et du transport de l'échantillon total

L'éclatement de la crise du COVID a eu un impact important sur l'industrie touristique et également sur celle du spectacle à la suite des interdictions de rassemblement. Sonoval, une PME valaisanne active dans le domaine technique du spectacle et de l'événementiel a particulièrement fait preuve d'inventivité en créant des hygiaphones à partir de châssis pour rideaux disponibles dans leurs stocks.



Population : 5 entreprises de l'échantillon total. Ensemble des entreprises de tourisme ayant entrepris un pivot dans le modèle d'affaire suite à une innovation disruptive.

En France, le groupe hôtelier Groupe Accor a développé une plateforme nationale pour mettre des solutions d'hébergement à disposition du personnel soignant et des populations défavorisées. L'hôtel Astra (Vaud) a décidé de proposer à la location les business rooms de son établissement aux entreprises. Si les clients de l'hôtel ont pu continuer de se restaurer au sein de l'établissement, il a fallu en revanche mettre en place un système de vente à l'emporter pour la clientèle du restaurant.

La chaîne de restauration genevoise The Hamburger Foundation a également été contrainte de modifier ses canaux de distribution. Lors du semi-confinement, elle s'est vue contrainte de fermer ses foodtrucks mais a servi des plats à l'emporter au sein de ses trois restaurants. En Italie, le chef étoilé Massimo Bottura a su prendre parti de la crise en lançant une émission culinaire sur Instagram TV pour reconforter et divertir les personnes confinées.

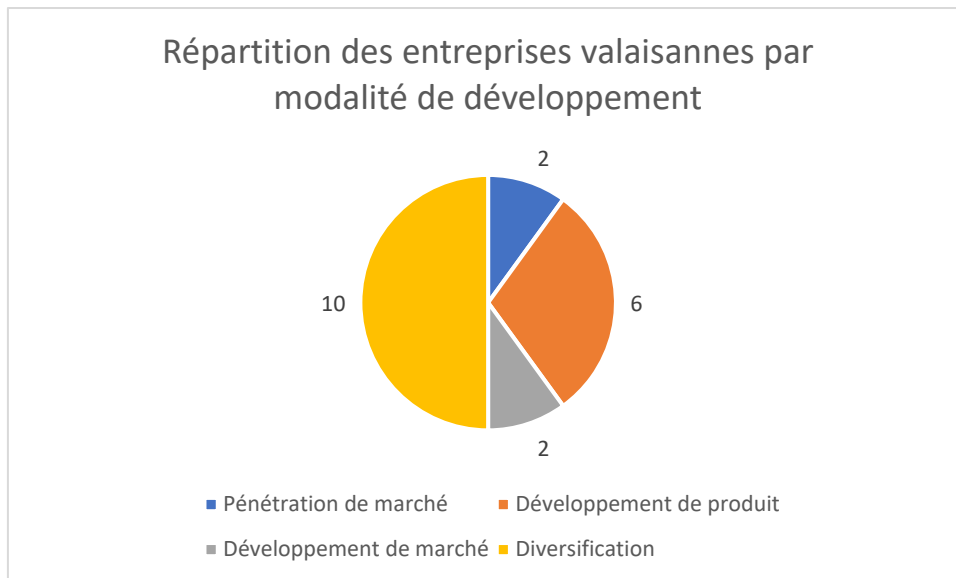
Secteurs construction et ingénierie

Les deux entreprises du secteur de l'ingénierie observées ont proposé de nouveaux produits.

L'entreprise canadienne PME Intelligence Industrielle a assuré la production et la distribution de solutions d'affichage dynamique pour l'accueil des commerces. En suisse, l'entreprise KH a monté un réseau d'entreprises et de particuliers bénévoles disposant d'une imprimante 3D. Grâce à cette action, en deux semaines, 650 visières ont pu être livrées dans les EMS et hôpitaux jurassiens.

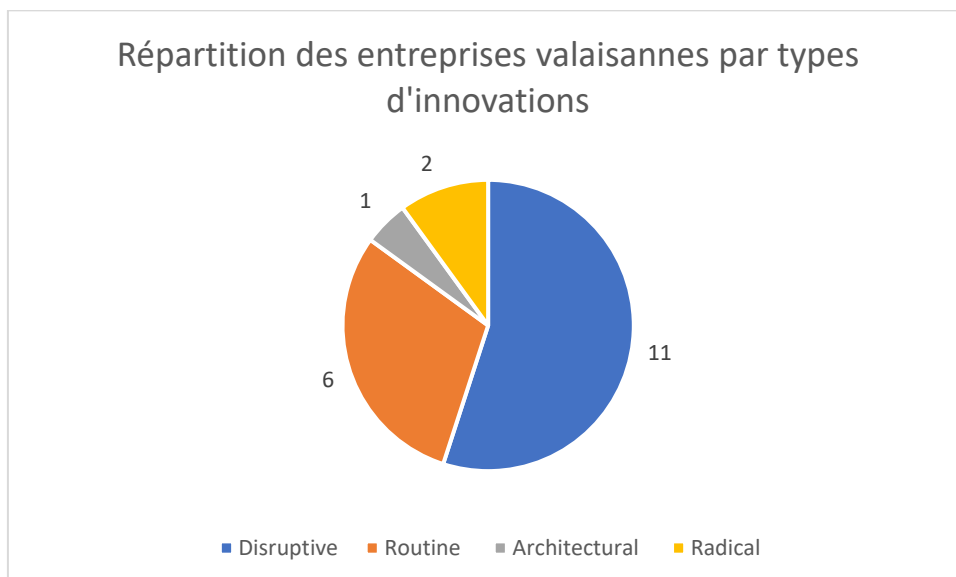
Focus sur le Valais

L'analyse des modalités de développement des entreprises valaisannes fait ressortir l'adoption de stratégie de diversification pour le 50% d'entre elles et de développement de produit pour le 30%. Les 20% restant sont équitablement distribués entre développement de marché et pénétration de marché.



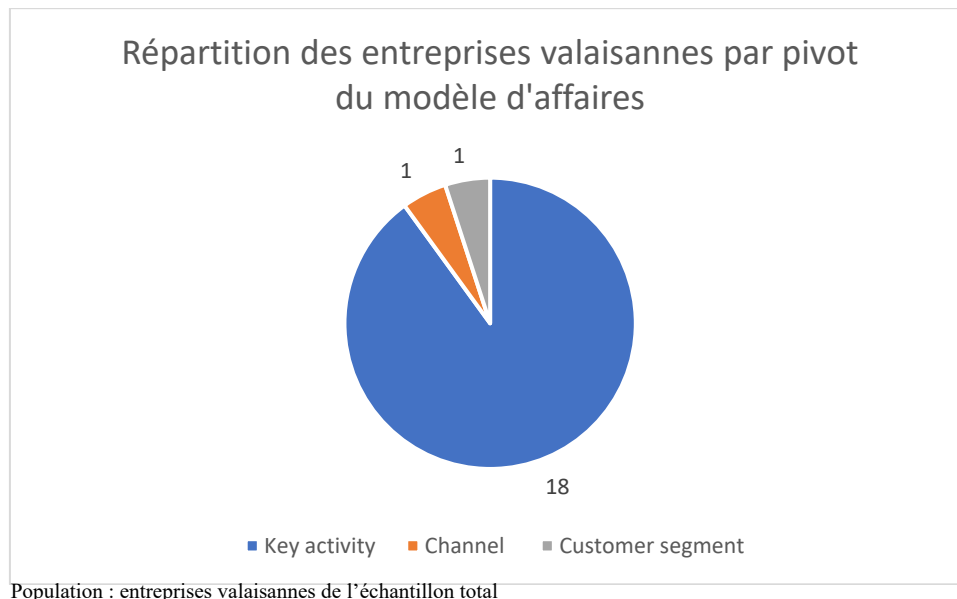
Population : entreprises valaisannes de l'échantillon total

55% des entreprises valaisannes de l'échantillon ont adopté un type d'innovation « disruptive » et 30% « routine ».



Population : entreprises valaisannes de l'échantillon total

Dans l'analyse des pivots de modèle d'affaire on retrouve 90% de modification des Key Activity.



La plupart des exemples ont été présentés dans les parties précédentes. Ces modifications de l'activité clé ont principalement agi sur les processus de fabrication afin de répondre à la demande de désinfectants pour quatre entreprises et d'hygiaphones pour deux d'entre elles. L'entreprise Aquanetto a développé un produit destiné à la désinfection et à l'entretien des masques de protection. On observe également le développement de deux applications, d'offre de repas à l'emporter et ValaisTour, le concept développé par Travelise.

Conclusion

L'analyse des voies de développement a révélé que la majorité des entreprises valaisannes innovantes ont proposé de nouveaux produits. Le développement de ces nouveaux produits leur a permis de toucher de nouveaux marchés ou de fournir leurs clientèles existantes. Le développement rapide de la pandémie a créé des besoins urgents et sans précédents en masques, visières, gels désinfectants et hygiaphone. En développant ces nouveaux produits, les entreprises pallient le manque à gagner causé par la fermeture des commerces et la diminution de la consommation induite par le semi-confinement. De même, elles ont contribué à l'évitement de pénuries qui ont menacé la Suisse, notamment en termes de masques de protection.

Les innovations observées ont été principalement « disruptive » (nouveaux modèles d'affaires avec compétences existantes) et « de routine » (modèles d'affaires existants et compétences existantes). Ces types d'innovation créent un effet de levier dans le modèle d'affaire existant des entreprises sans nécessiter le développement de compétences techniques particulières. Il n'est pas vraiment surprenant de retrouver ce type d'innovation compte tenu du caractère soudain de la pandémie. Les entreprises ont dû faire preuve d'inventivité de manière rapide et ces conditions sont peu propices au développement de nouvelles compétences techniques qui nécessitent de nombreuses heures de recherches et de formation.

Enfin, la dernière analyse qui se concentrait sur les éléments du modèle d'affaire a révélé que ce sont les activités clés qui ont prioritairement été modifiées pour s'adapter à la nouvelle situation. Cela fait sens, car l'éclatement de la pandémie a fait émerger des demandes nouvelles. Les entreprises ont donc dû rapidement adapter leurs processus de fabrication aux nouveaux besoins. On observe également un impact sur les canaux de distribution expliqué par la fermeture soudaine des commerces physiques.

3. Analyse du rôle des associations d'entreprises

Cette section vise à répondre à la question : Quelles sont les actions entreprises par les associations pour répondre aux besoins des entreprises ?

Rappel de la méthodologie

Deux modes de collecte des données ont été mis en œuvre pour cette section :

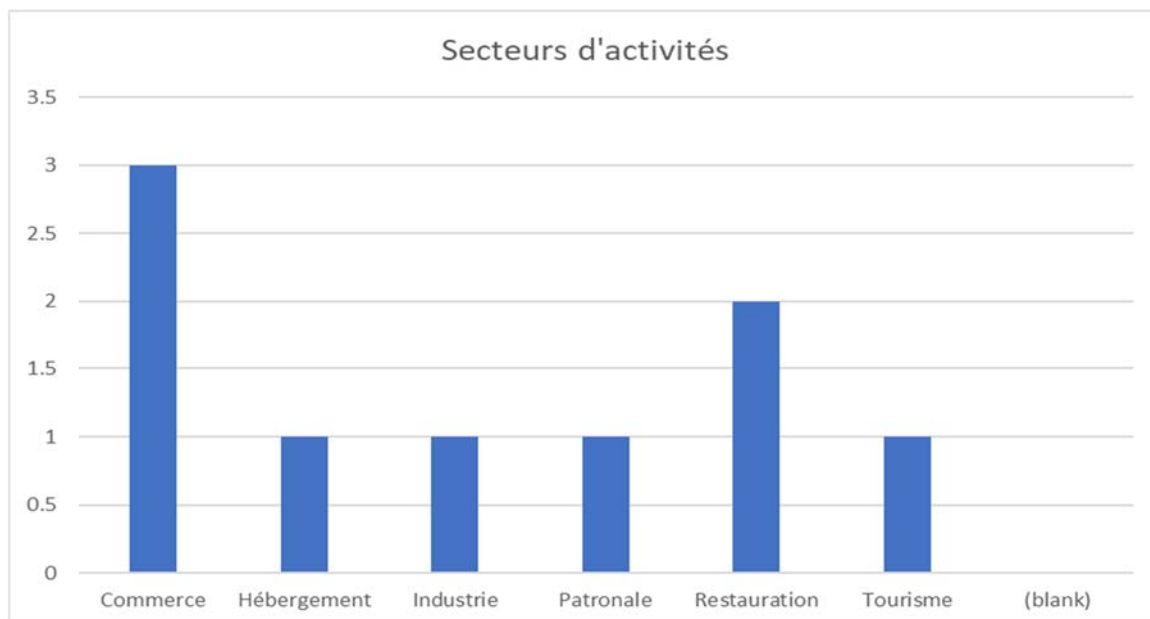
- L'enquête auprès des associations professionnelles valaisannes a été transmise *via* la Chambre de commerce et d'industrie valaisanne (12 réponses représentant 13'330 entreprises en Valais sur 29'392 recensées en 2018 par l'OFS) ;
- L'analyse des informations disponibles au public sur les sites internet des principales associations valaisannes (13 organisations).

Analyse des données

Les caractéristiques des associations interrogées sont présentées dans le tableau suivant, Les 2 secteurs d'activité les plus représentés sont le commerce et l'hôtellerie/ restauration :

Profils des répondants

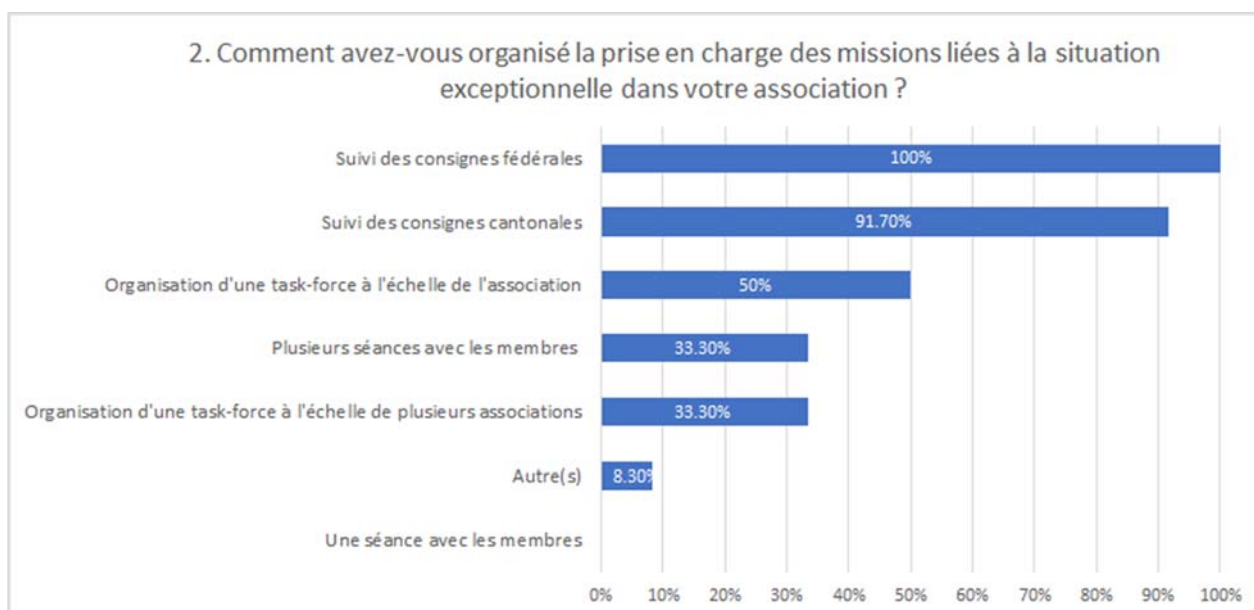
Nom de l'organisation	Nombre de membres
UCOVA	750
Union valaisanne des arts et métiers UVAM	45 asso. représentant >8000 entreprises
Interprofession des Fruits et Légumes du Valais	300
CVW Campings Valais Wallis	37 campings Valaisans
Hotellerie suisse Valais Wallis	420
Trade Valais	9
Association Hôtelière du Valais	450
UPSA	175
Bureau des Métiers	2'500
Asmas Valais romand	70
Association hôtelière du Valais	450
UPSA / AGVS	169 en Valais, 4000 en Suisse



Population : échantillon total des 12 associations professionnelles valaisannes

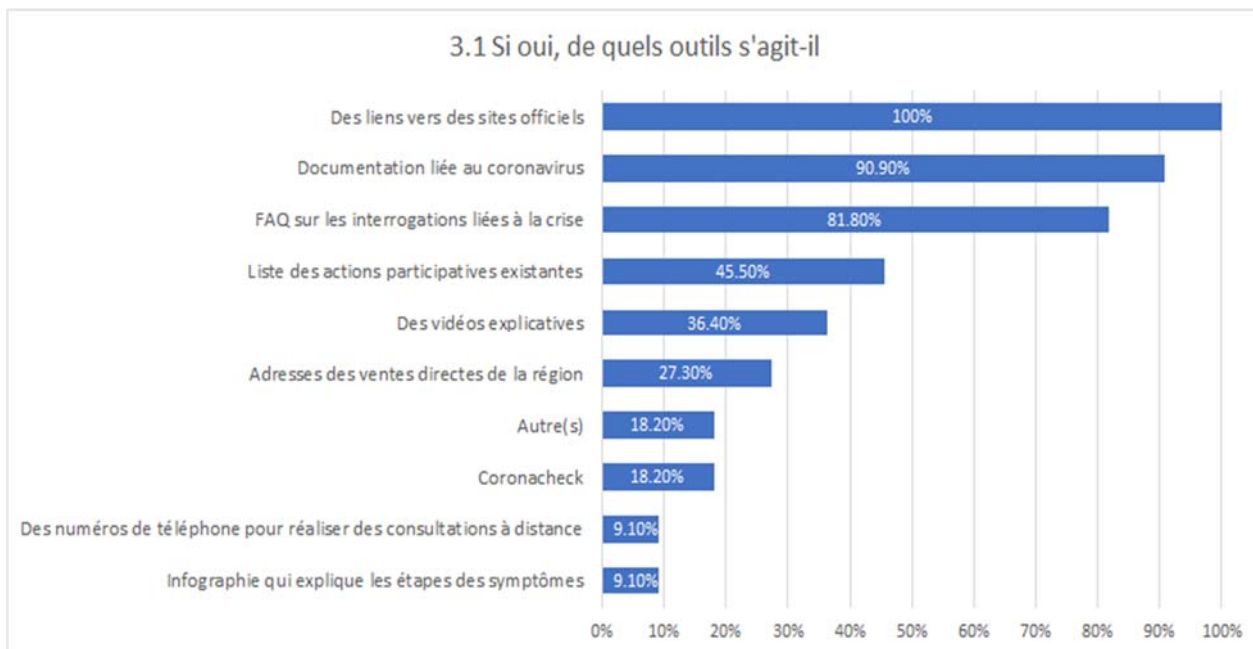
Présentation des résultats de l'enquête

La quasi-totalité des associations (11 entités sur 12) a prévu une procédure de gestion de crise adaptée à la situation de pandémie et de confinement. Au niveau de l'organisation de la prise en charge des missions liées à la situation exceptionnelle au sein de leur association, tous les répondants ont suivi les consignes fédérales et seul une entité a indiqué ne pas avoir suivi de consignes cantonales. De plus, la moitié a organisé une task-force à l'échelle de leur association. Enfin, un tiers a organisé une task-force à l'échelle de plusieurs associations et a également réalisé plusieurs séances avec les membres. Une personne a relevé s'être concerté à plusieurs reprises avec le comité de son association, avoir collaboré avec les cafetiers-restaurateurs et être intervenu auprès des autorités.



Population : échantillon total des 12 associations professionnelles valaisannes

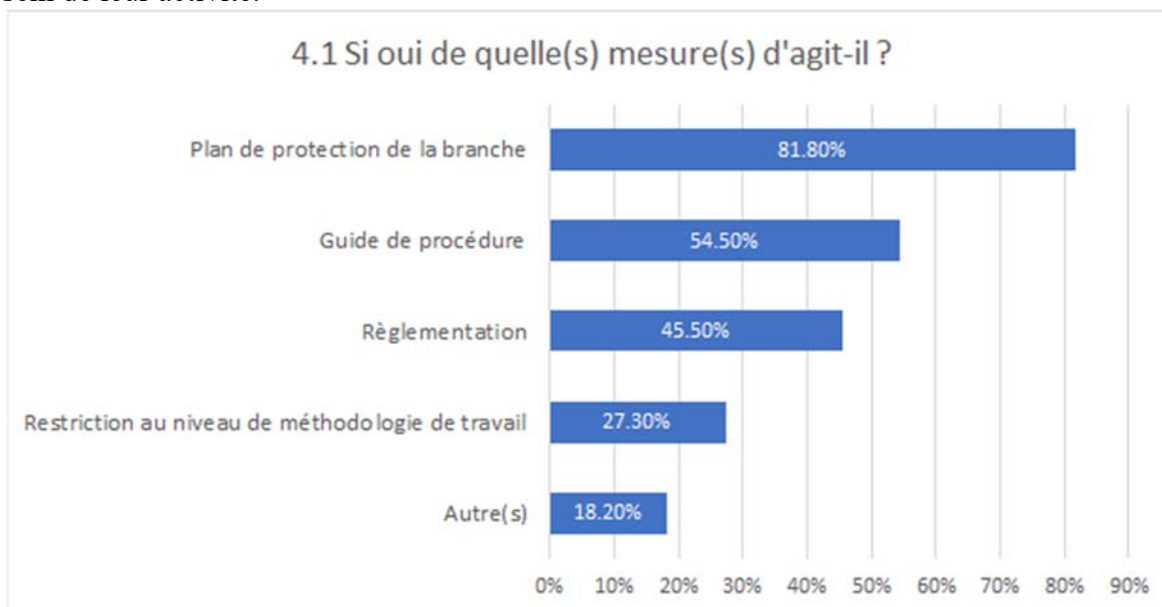
Toutes les associations qui ont mis en place une procédure ont également mis à disposition de leurs membres des outils d'aide à la gestion de crise du coronavirus. Il s'agit des outils suivants :



Population : les 11 associations professionnelles valaisannes qui ont mis à disposition des outils d'aide

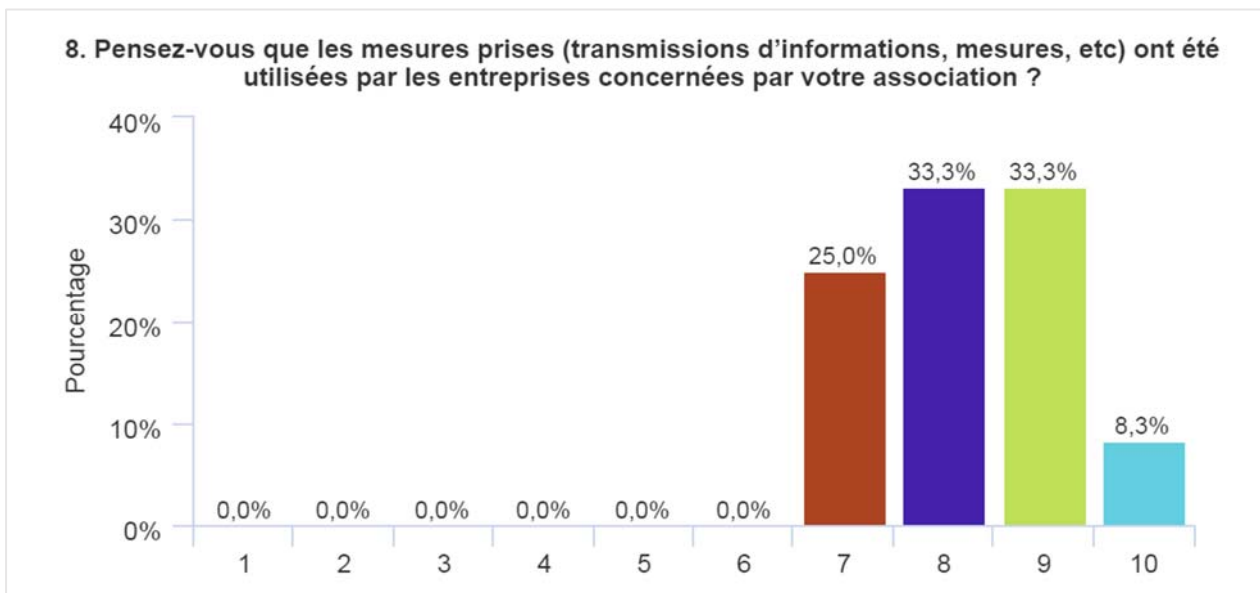
La priorité a été mise sur les outils d'information comme les liens vers des sites officiels, de la documentation liée au coronavirus ou sur des FAQ. Dans un second temps, les listes d'actions participatives existantes, des vidéos explicatives et les adresses de ventes directes de la région ont été mis en avant (utilisés par 25 à 45% des sondés). Enfin, d'autres outils ont également été utilisés, mais dans une moindre mesure, comme le coronacheck, les infographies explicatives ou encore des mises à disposition de numéro de téléphone pour réaliser des consultations à distance.

Les associations qui ont mis en place une procédure ont également pris des mesures au sein du secteur d'activité. Les mesures les plus utilisées sont le plan de protection de la branche et le guide de procédure. De plus, presque la moitié des sondés ont utilisé la réglementation comme mesure au sein de leur activité.



Population : les 11 associations professionnelles valaisannes qui ont mis à disposition des mesures

Toutes les entités estiment que les mesures prises et mises à disposition par leur association ont généralement été utilisées par les entreprises membres. Nous le remarquons dans le graphique ci-dessous qui démontre que toutes les perceptions se situent entre 7 et 10 sur une échelle de 10.



Population : échantillon total des 12 associations professionnelles valaisannes

À la question « **Quelles mesures allez-vous conserver après la période de pandémie ?** », sept associations se sont prononcées. Les mesures qu'elles vont conserver se regroupent en trois catégories : 1. l'information, 2. le télétravail et 3. les nouvelles implémentations.

1. Information

- Le système d'information
- Une page sur leur site internet prête à diffuser toute l'information à caractère urgente et nécessaire pour une entreprise
- Le blog si nécessaire
- Les informations et le suivi de l'évolution de la pandémie

2. Télétravail

- La mise à l'étude de l'aspect du home office
- La mise en place de façon pérenne du télétravail sous une forme adaptée

3. Implémentation

- Le plan de protection allégé
- L'expérience orientée CLIENT

À la question « **Avec du recul, qu'auriez-vous fait différemment ?** », le tiers des répondants ont dit qu'ils n'auraient rien fait de différent au vu de la situation, cinq entités ne se sont pas prononcées et une personne a indiqué qu'elle aurait certainement pu agir autrement tout en relevant que chaque situation est différente. Toutefois, une association a mentionné une action qu'ils auraient entreprise dans cette situation. Ils auraient en effet « *exigé du canton une liste d'articles qui pouvaient être vendus ou non* ».

Dix associations nous ont transmis des informations relatives à la question : « **Quelles mesures ont été particulièrement appréciées par les entreprises ?** ». Les associations indiquent que les mesures les plus appréciées par les entreprises sont les informations partagées sur les RHT et les généralités ainsi que la rapidité des prises en charge et des réponses aux questions :

1. Information et RHT

- Les informations sur l'engagement des travailleurs agricoles et les mesures sur les ventes directes
- Les informations immédiates ainsi que les liens vers les informations cantonales, fédérales et faîtières
- La transmissions d'informations à jour sur le fonctionnement de la RHT, sur l'accès aux crédits COVID, sur les règles sanitaires à mettre en place, etc
- Les informations et explications rapides qu'ils ont été en mesure d'apporter aux entreprises (quant à la RHT, l'APG, etc) ont été très appréciées et saluées par les membres
- La clarification des ordonnances fédérales en coordination avec le canton
- La prise en charge rapide des dossiers de RHT
- Le payement rapide des dossiers de RHT
- Les mesures RHT
- Le plan de protection de la branche
- Les concepts

2. Prise en charge et questions

- La prise en charge rapide des indépendants bien qu'elle n'ait été possible qu'en partie
- Les réponses données aux questions des membres
- Le blog spécialisé et leur implication politique

Pour finir, un tiers de l'échantillon s'est exprimé sur la question « **Selon les entreprises qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment ?** ». Comme nous pouvons le lire ci-dessous, les avis sont diversifiés. En effet, seule la notion *d'une meilleure coordination des informations* a été relevée à deux reprises. A contrario, les autres thèmes ressortis indiquent qu'il aurait fallu *une information plus directe de la part de l'Etat, la fermeture des frontières immédiate, le traitement des différents modèles commerciaux*.

Avis des 4 associations

- Une meilleure coordination des informations provenant des différentes organisations du même secteur pour éviter les doublons
- Une information directe aux associations faîtières, cantonales, me semble être le minimum qu'un Etat doit assurer en période de crise, surtout si celle-ci se prolonge dans le temps.
- La fermeture des aéroports, des transports en communs et des frontières, surtout avec les pays les plus touchés aurait dû être fait immédiatement.
- Ne pas donner d'informations contradictoires et procéder à un déconfinement logique et égalitaire.
- Le traitement des différents modèles commerciaux (plaine - Stations) n'était pas très équitable car, un commerce de station dont le CA repose essentiellement sur l'hiver doit pouvoir bénéficier d'aides allant au-delà d'une date (le 11 mai) car ouvert ou pas dès cette date, un commerce de station n'a aucune chance de faire du chiffre.
- Pas grand-chose

Analyse des sites internet

Voici ci-dessous le rapport des informations transmises via les sites internet des acteurs suivants : *Unia, Club de Com', Chambre valaisanne de commerce, CCF, les 3 business network valaisans (Tourbillon, Sierre, Octodure), SETI, Avenir Industrie Valais-Wallis, Interprofession des Fruits et Légumes du Valais (IFELV), Swiss Mechanics, hôtellerie Suisse Valais-Wallis, GastroValais.*

Mesures	Sommes
Actualités concernant divers thèmes	12
Information sur la continuité des services à la population	7
Espace dédié au Covid-19 sur le site (pour centraliser l'information)	6
Informations chômage/indemnités/RHT	5
Lien vers d'autres sites (ex. SECO, Etat du Valais, union des indépendants, etc)	5
Liste des actions participatives	4
FAQ Coronavirus	4
Informations importantes en lien avec l'activité de l'association	4
Informations indépendant et APG	3
Rappel des mesures de sécurité à prendre	3
Informations patrons/employeurs	2
Partage du catalogue des mesures (soutiens fédéraux et cantonaux)	2
Informations sécurité au travail (perte)	2
Informations pour les entreprises	1
Information allocation perte de gain	1
Affiches de protection	1
Plan de protection de la branche	1
Informations pour les employés	1
Adresses des ventes directes	1
Evènements	1
Informations Start-ups	1
Informations concernant les assurances	1
Total général	68

4. Analyse du rôle des communes

Cette section vise à répondre à la question : Quelles sont les actions entreprises par les communes pour répondre aux besoins des citoyens et des entreprises ?

Rappel de la méthodologie

Deux modes de collecte des données ont été mis en œuvre pour cette section :

- Une enquête auprès des communes valaisannes en partenariat avec l'Antenne Région Valais Romand et le Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis (75 réponses sur 126 communes)
- Un entretien avec le directeur de l'Antenne Région Valais Romand.

Présentation des résultats

L'enquête s'est déroulée du 24 septembre 2020 au 11 octobre 2020. Le questionnaire a été envoyé à toutes les communes du canton du Valais. 54% ont répondu intégralement au questionnaire et les 46 % restantes ont renoncé à répondre ou abandonné l'enquête en cours de remplissage.

55,1% de communes qui ont répondu à l'enquête sont haut-valaisannes, 18,8% sont du Valais central et 26,1% sont bas-valaisannes.

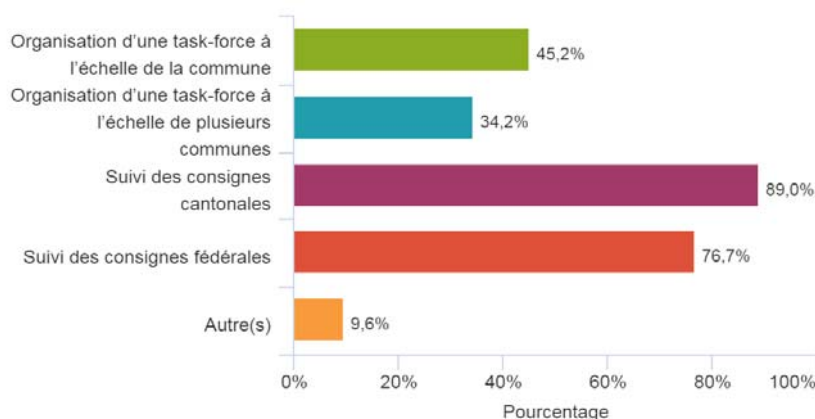
La plus grande part des communes qui ont participé à l'enquête sont de petite taille. 34,8% ont moins de 1000 habitants, 29% ont une population de 1000 à 1999 habitants, 14,5% une population de 2000 à 4999.

Questions générales

Pour commencer, 77% des communes ont prévu une procédure de gestion de crise adaptée à la situation de la pandémie pendant le confinement ce qui représente un total de 57 entités sur 75.

En ce qui concerne l'organisation de la prise en charge des missions liées à cette situation exceptionnelle, la majorité des communes ont suivi les consignes cantonales et fédérales, 45% ont organisé une task-force à l'échelle de la commune et 34% en ont organisé une en collaboration avec d'autres communes. Dans les autres prises en charge nous retrouvons le personnel d'encadrement des communautés, la gestion par le CMS ou encore, entre autres, le traitement d'informations en conseil communal sans la création de task-force.

2. Comment avez-vous organisé la prise en charge des missions liées à la situation exceptionnelle dans votre organisation ? (Plusieurs réponses possibles)

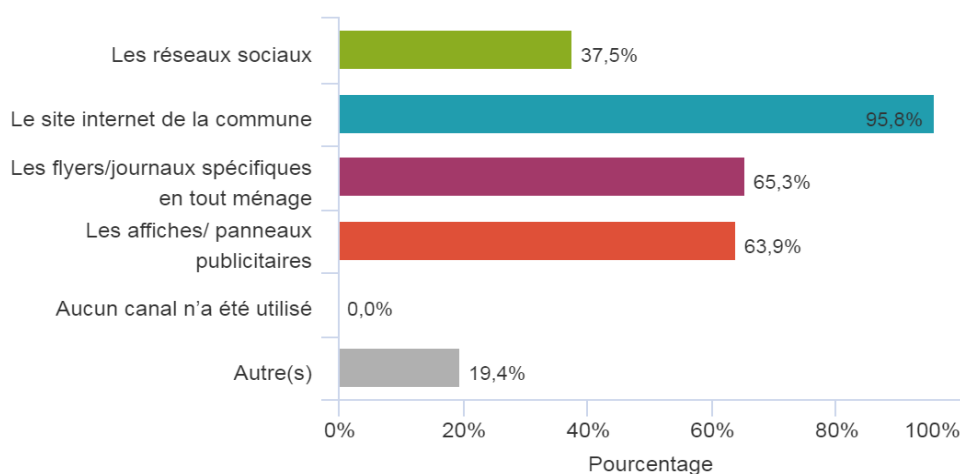


Population : 73 communes de l'échantillon total des 75 communes

Plus de 80% des communes sont intervenues directement auprès de la population. Les informations transmises ont été accessibles pour 35 communes uniquement en allemand et pour 30 autres communes uniquement en français. Le bilinguisme français/allemand a été mis à disposition par 3 communes. Finalement les 4 autres communes ont mis à disposition d'autres langues en plus du français comme l'anglais, l'italien ou encore le portugais.

Concernant les canaux de communication, la quasi-totalité des communes ont utilisé le site de la commune pour communiquer avec la population : plus de 60% ont utilisé des flyers ou des journaux tout ménage, ainsi que des affiches ou des panneaux publicitaires. De plus, un tiers des communes ont également utilisé les réseaux sociaux. Les autres moyens de communication utilisés sont entre autres, le courrier, le téléphone, les médias, les vidéos, l'application « My local services » proposée par la Poste et les SMS.

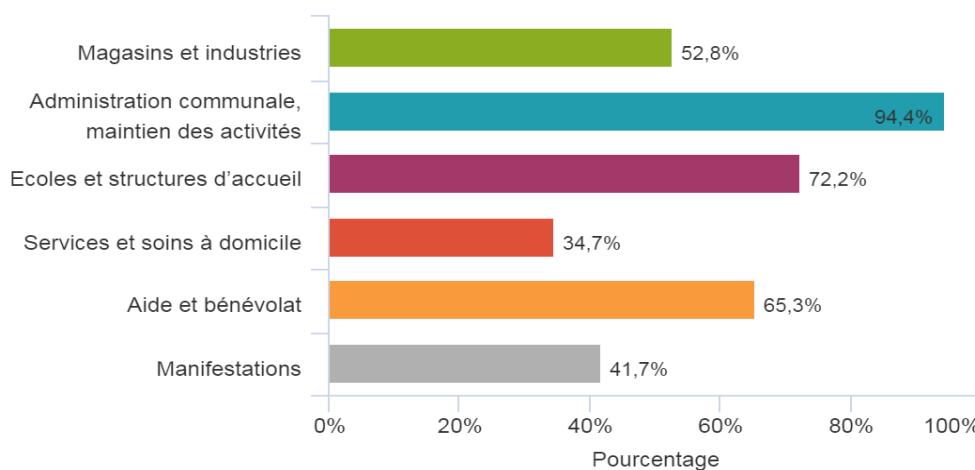
4. Quels canaux avez-vous utilisés pour communiquer à la population les informations relatives à la COVID-19 ? (Plusieurs réponses possibles)



Population : 72 communes de l'échantillon total des 75 communes

Les domaines dans lesquels des mesures ont été prises pour informer les citoyens concernent principalement les administrations communales et le maintien de leurs activités (94,4%), les écoles et les structures d'accueil (72,2%) ainsi que l'aide et le bénévolat (65,3). Ensuite, nous retrouvons les magasins et l'industrie (52,8%) et dans une moindre mesure nous retrouvons des informations qui ont été transmises concernant les manifestations (41,7%) et les services de soins à domicile (34,7%).

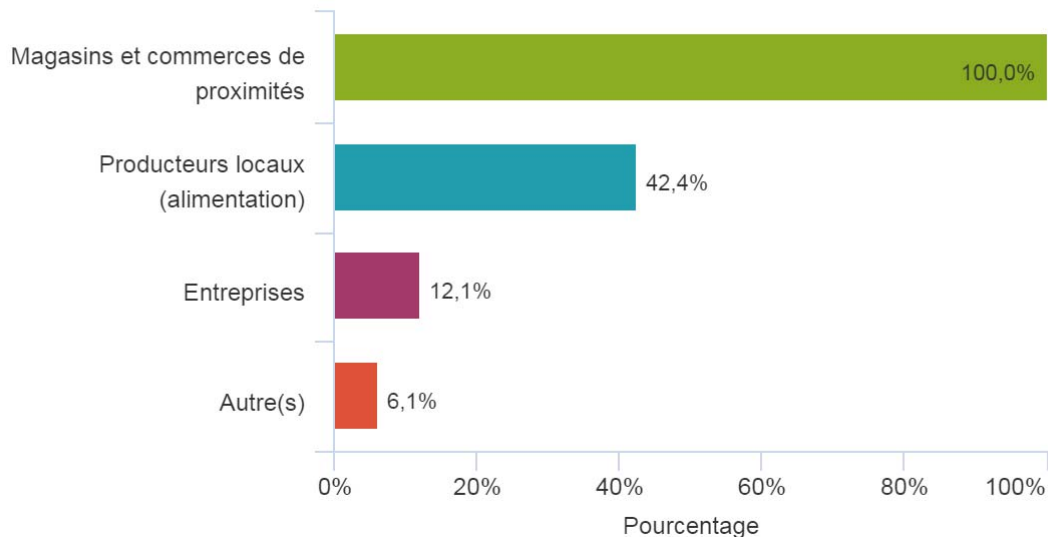
6. Dans quel(s) domaine(s) avez-vous pris des mesures pour informer vos citoyens ? (Plusieurs réponses possibles)



Population : 72 communes de l'échantillon total des 75 communes

Pour ce qui est des commerces et des entreprises, toutes les communes qui ont répondu à la question ont pris des mesures pour les magasins et les commerces de proximité. 42% l'ont fait pour les producteurs locaux de produits alimentaires et 12,1% pour les entreprises. Les autres catégories pour lesquelles elles ont pris des mesures sont : l'hôtellerie et la population pour leur offrir des bons d'achats.

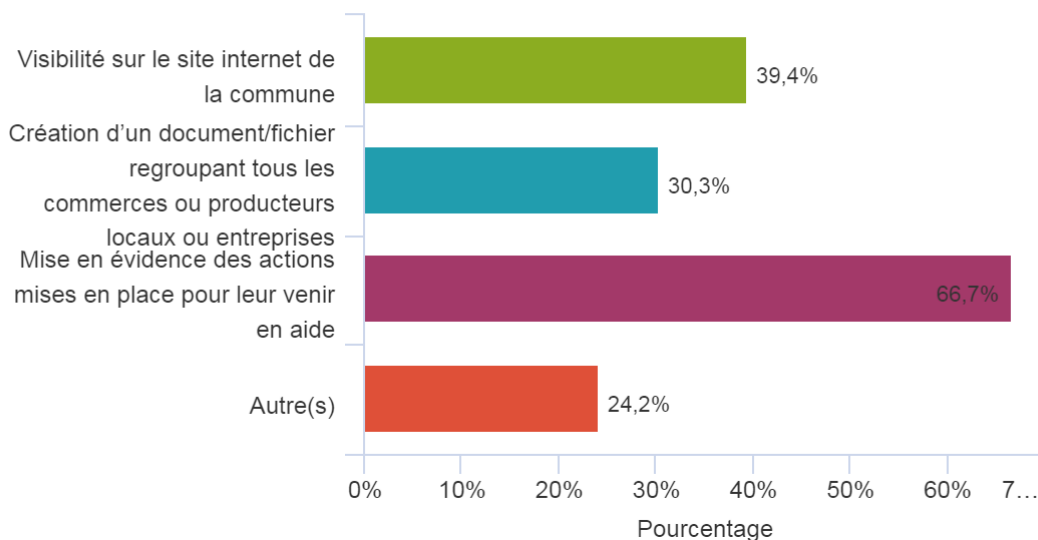
**7. Pour quelle(s) catégorie(s) de commerce(s) et entreprise(s) avez-vous pris des mesures ?
(Plusieurs réponses possibles)**



Population : 33 communes sur les 38 qui ont pris des mesures pour les magasins et industries

Les commerces et les entreprises de proximité ont été mis en valeur principalement par la mise en évidence des actions mises en place pour leur venir en aide (66,7%) et également dans une moindre mesure, par la visibilité sur le site de la commune (39,4%) ainsi que par la création d'un document regroupant tous les commerces et les producteurs (30,3%). Parmi les autres moyens de mise en valeur, on note entre autres la distribution des bons d'achat, la mise en place de services de livraison, des conseils à la gestion et une collaboration accrue avec la société des commerçants.

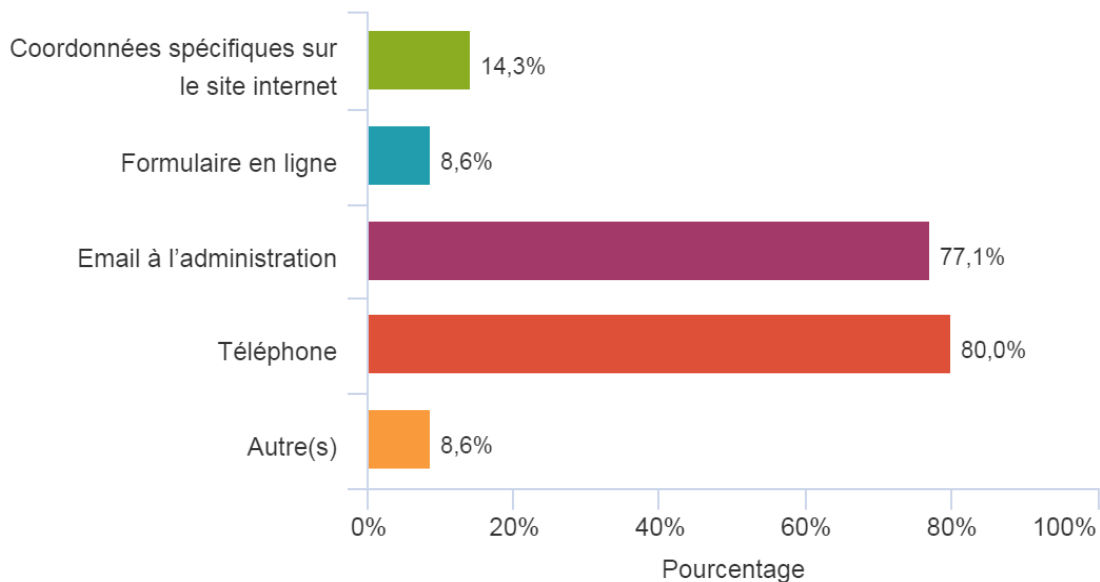
**8. Par quel moyen avez-vous mis en valeur les commerces et entreprises de proximité ?
(Plusieurs réponses possibles)**



Population : 33 communes sur les 38 qui ont pris des mesures pour les magasins et industries

Pour bénéficier des mesures, les moyens de contact mis à disposition étaient essentiellement le téléphone et l'email à l'administration. En effet les coordonnées spécifiques sur les sites internet et les formulaires en ligne ont moins été utilisés par les communes. De plus, tous les moyens de communication possibles ont été sollicités dans certaines commune tout comme l'envoi de facture avec des bons d'achat.

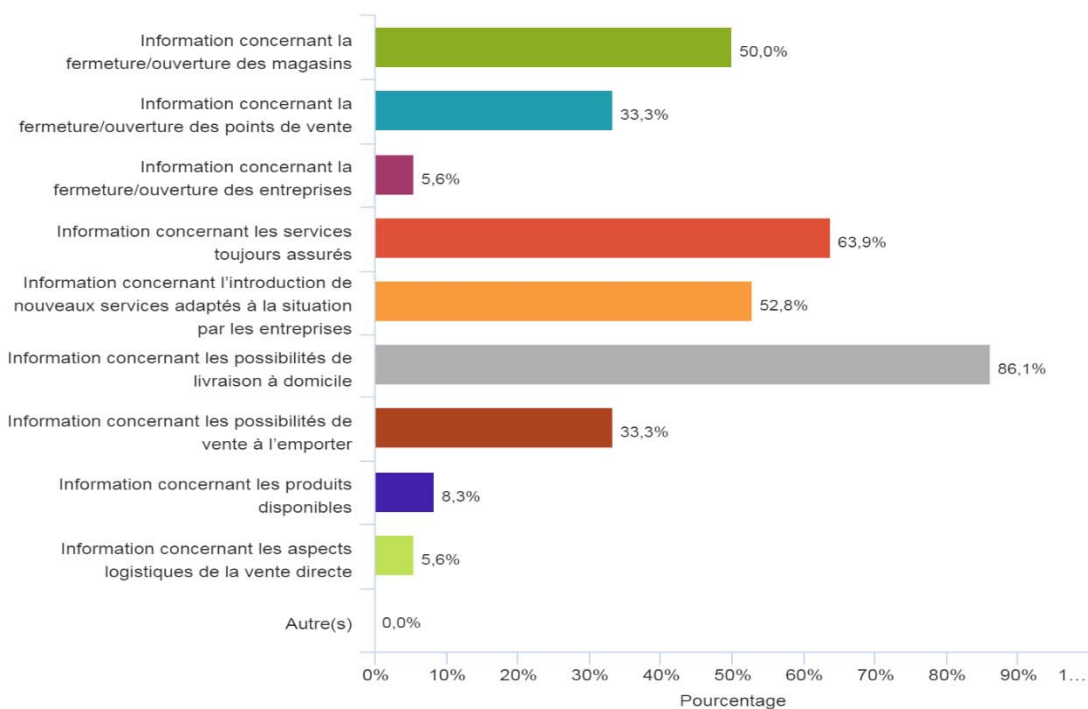
9. Par quel biais les commerces et entreprises de proximité devaient-ils vous contacter pour pouvoir bénéficier des mesures prises ? (Plusieurs réponses possibles)



Population : 35 communes sur les 38 qui ont pris des mesures pour les magasins et industries

Les informations qui ont été partagées avec les citoyens, ont concerné principalement les possibilités de service de livraison à domicile (86,1%), les informations concernant les services toujours assurés (63,9%), ainsi que l'introduction de nouveaux services adaptés à la situation par les entreprises (52,8). Des informations moins spécifiques à la crise, mais tout de même en lien avec la crise, ont également été données, comme par exemple les horaires d'ouverture et de fermeture des magasins et des entreprises, les possibilités de vente à l'emporter et la disponibilité des produits.

10. Quelles informations avez-vous partagées avec les citoyens ? (Plusieurs réponses possibles)

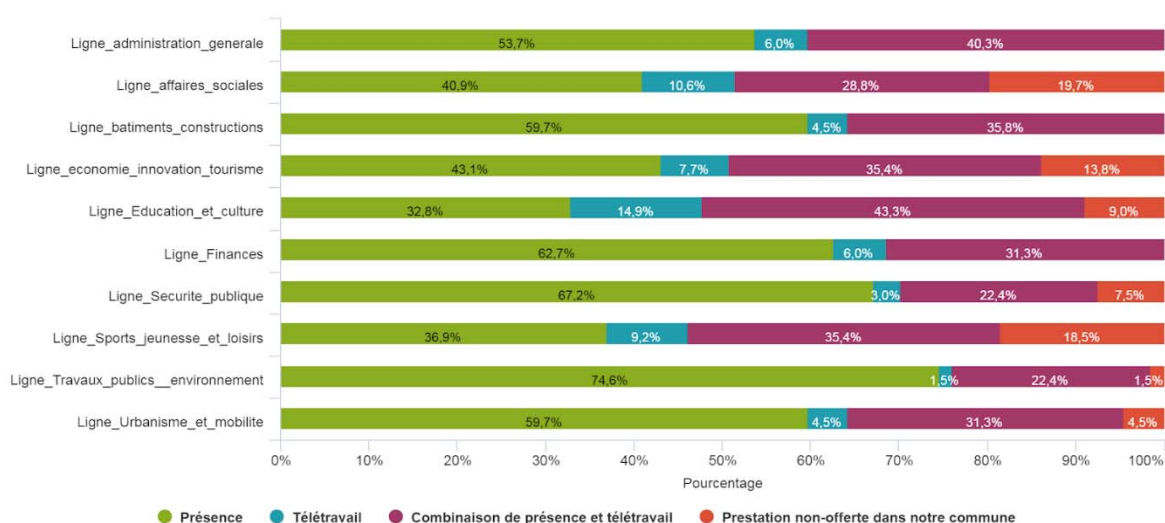


Population : 36 communes sur les 38 qui ont pris des mesures pour les magasins et industries

Pour ce qui est des administrations communales, sur 67 des 68 communes qui ont pris des mesures pour cet aspect, plus de 60% ont poursuivi leurs activités à 100% pendant le confinement et les autres communes ont également poursuivi leurs activités, mais avec des capacités réduites.

La majeure partie des communes ont assuré leurs activités en présentiel ou avec une organisation qui combine le présentiel et le télétravail. Le télétravail exclusif a peu été utilisé par les communes. Toutefois, lorsqu'on additionne le télétravail et la combinaison de télétravail et de présentiel, une part importante des employés communaux ont pratiqué le travail à distance pendant le confinement. De plus, il est important de relever que 37,3% des communes consultées avaient déjà autorisé l'option du travail à distance avant la crise du Covid-19.

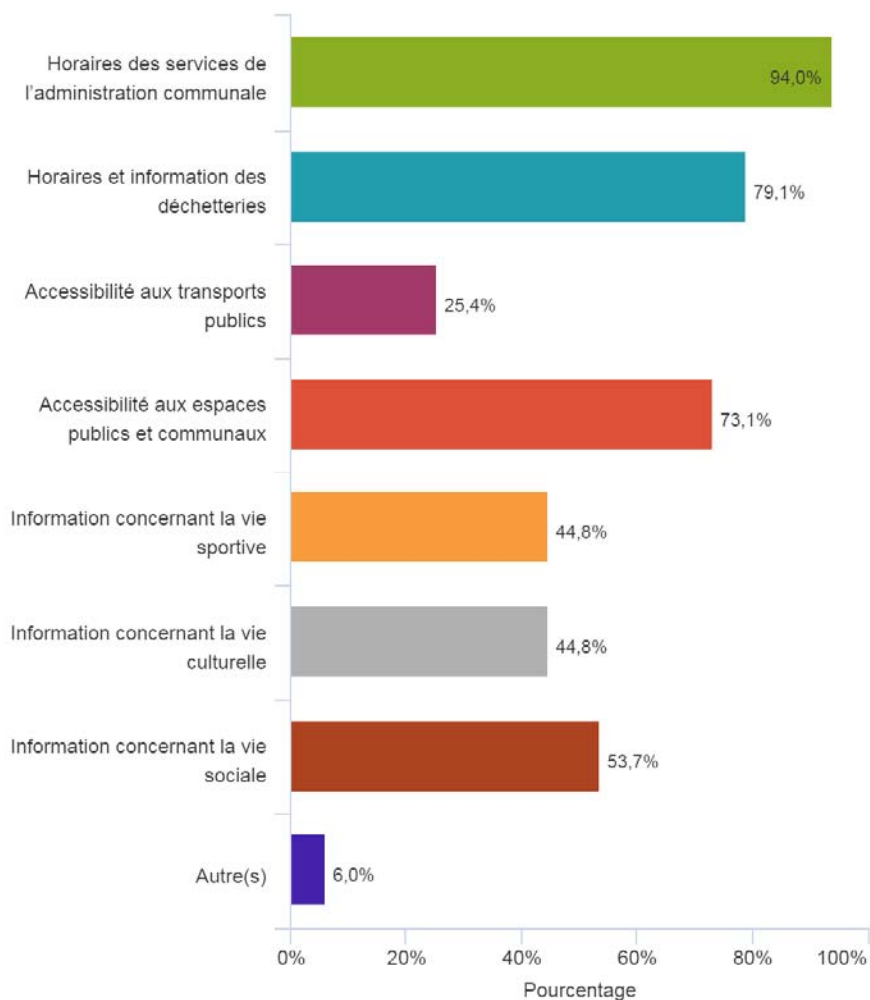
12. Pendant le confinement, comment vos collaborateurs ont-ils géré la poursuite de leurs activités ?



Population : 67 communes sur les 68 qui ont pris des mesures pour le maintien des activités administratives

Pendant le confinement, certains services publics communaux devaient être maintenus. Le 94% des communes ont donc informé la population sur les horaires des services de l'administration communale. Elles ont également diffusé à plus de 70% les horaires des déchetteries et le fonctionnement pour avoir accès aux espaces publics et communaux. Ensuite, plus de 50% des communes ont intégré des informations concernant la vie sociale et un peu moins de la moitié cette fois-ci a informé leur population sur la vie sportive et culturelle de leur commune. Nous remarquons que les informations quant à l'accessibilité aux transports publics n'ont pas été une priorité ce qui peut être expliqué par la situation de semi-confinement et de télétravail qui a réduit considérablement les déplacements de la population. Enfin, d'autres services comme le service de bénévolat mise en place par une commune ou les ordonnances fédérales et communales ont été transmises à la population dans le cadre de l'administration.

14. Quelles informations avez-vous transmises à la population afin de poursuivre les services proposés par la commune ? (Plusieurs réponses possibles)

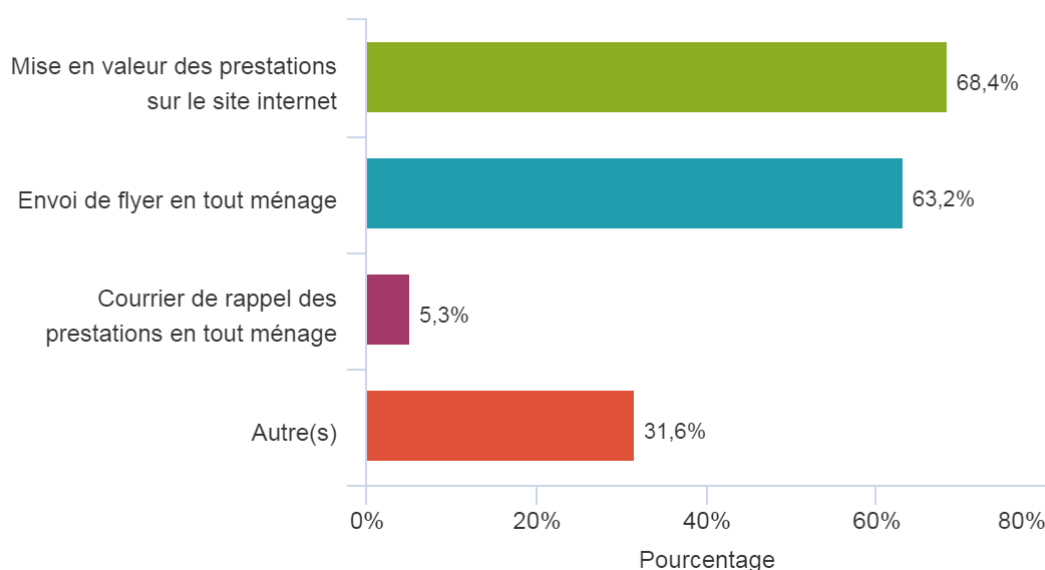


Dans le cadre de l'éducation, sur les 52 communes qui ont pris des mesures dans ce cadre, près de la moitié des 50 communes qui ont répondu à la question ont mis en place des propositions de soutien pour l'école à la maison. Pour l'école, les mesures de soutien ont été principalement le suivi personnalisé par des enseignants à domicile et sur des plateformes informatiques, la mise à disposition de matériel informatique et également l'instauration de soutien financiers.

Finalement, plus de la moitié des communes ont mis en place des services exceptionnels pour la garde des enfants.

Ensuite, sur les 25 communes qui ont pris des mesures **dans le cadre des services et soins à domicile**, près de la moitié des communes interrogées ont constaté un changement dans les prestations ordinairement assurées par les services de soins à domicile et près de 80% des communes ont soutenu les actions des services de soins à domicile auprès des bénéficiaires, notamment pas l'information à la population et aux personnes concernées via le site internet (68,4%) et des flyers tout ménage (63,2%). Parmi les autres soutiens apportés, il faut relever des contacts téléphoniques avec les personnes âgées vivant seules, la mobilisation de jeunes, des aides aux animatrices socioculturelles, la mise en place d'un journal communal ainsi que la livraison des repas.

18.1 Quel(s) soutien(s) avez-vous apporté(s) ? (Plusieurs réponses possibles)

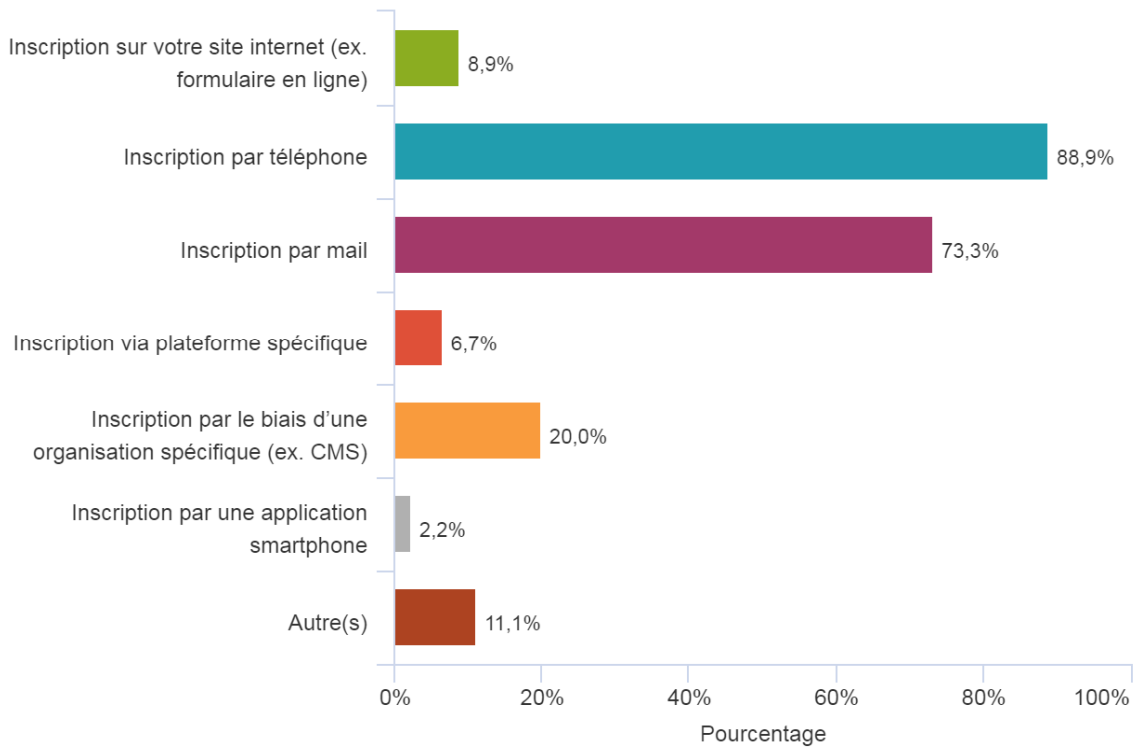


Population : 18 communes sur les 25 qui ont pris des mesures pour les services et soins à domicile

47 communes ont fait des actions concernant **l'aide et le bénévolat**. De ce fait, la grande majorité des communes (89%) a suscité le développement ou participé à la mise en place d'un service de bénévolat dans la commune.

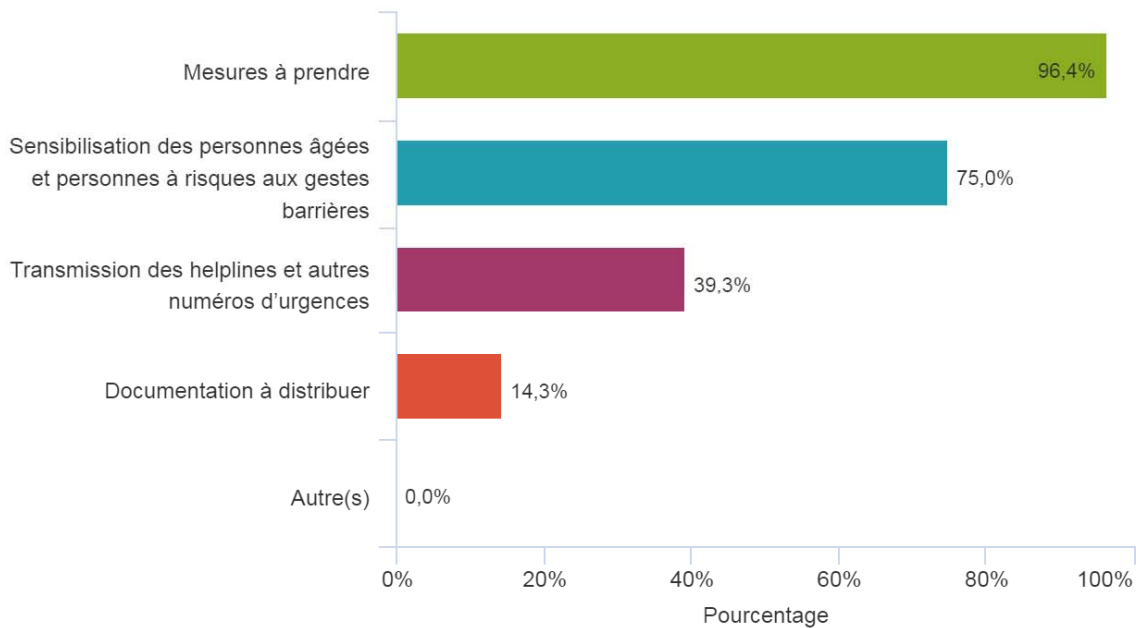
Les 3 quart des communes ont pu constater que des initiatives ont été prises par les habitants de leur commune. Elles ont également pu coordonner les aides spontanées proposées par les habitants par différents moyens, tels que des inscriptions par téléphone (88,9%) ou par email (73,3%), ainsi que par une organisation partenaire (20%) ou encore via le site internet ou des application spécifique (17,8%). Dans les autres biais mis en place pour que les habitants puissent proposer leur aide nous retrouvons la cellule Etat Major en cas de catastrophe, les jeunes, l'intermédiaire du personnel de la direction municipale régionale ou encore via des hotlines solidaires.

21. Lorsqu'un habitant de votre commune a souhaité proposer son aide à des personnes dans le besoin (personnes âgées et/ou à risques), par quel biais vous ont-ils contacté ? (Plusieurs réponses possibles)



63% des communes ont élaboré des directives ou des recommandations pour les bénévoles engagés dans des mesures. Ces directives ou recommandations portaient principalement sur les mesures à prendre (96,4%), la sensibilisation des personnes âgées et des personnes à risque aux gestes barrières (75%), la transmission des helplines et autres numéros d'urgences (39,3%) et la documentation à distribuer (14,3%).

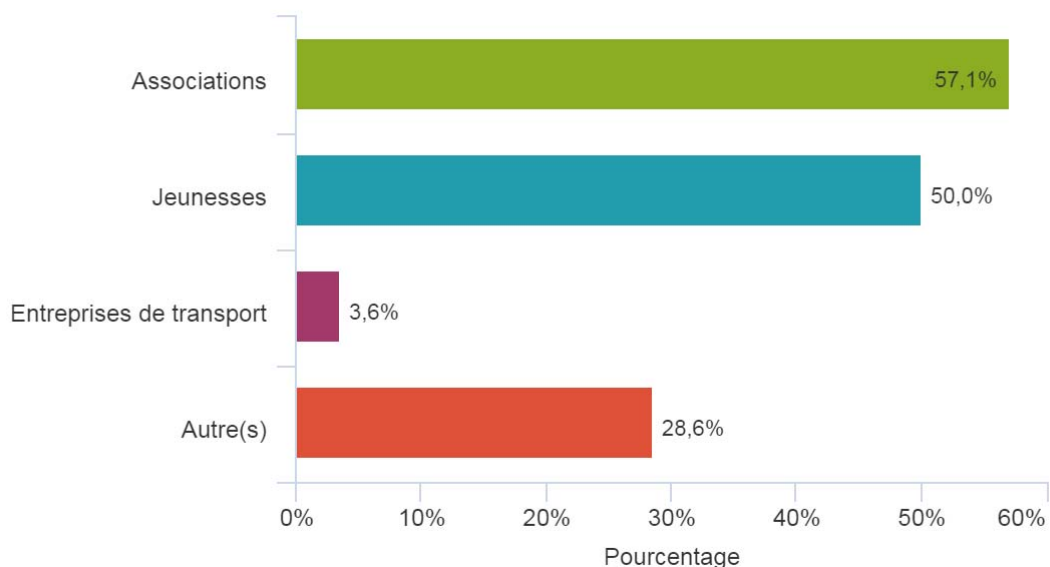
22.1 Lesquelles ? (Plusieurs réponses possibles)



Population : 28 communes sur les 47 qui ont pris des mesures pour l'aide et le bénévolat

Dans plus de 60% des communes, des entreprises et/ou des associations ont proposé leur aide à la commune. Les plus actives ont été les associations (57,1%) et les jeunesses (50%). Nous retrouvons ensuite d'autres types d'entités (28,6%) comme des personnes privées, des particuliers et l'aide COVID/corona Valais. Les entreprises de transport représentent une catégorie type très minime.

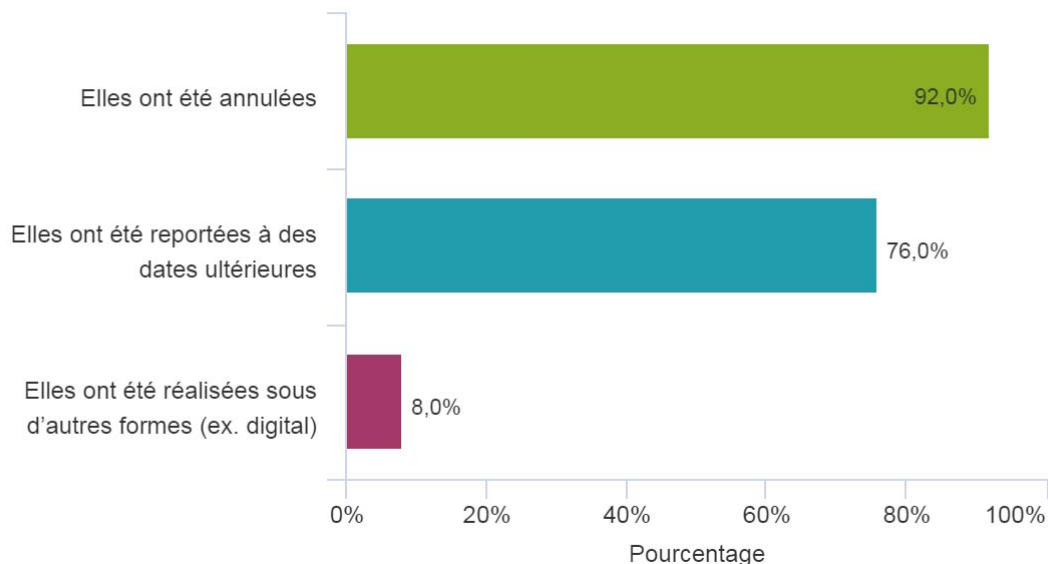
23.1 De quel(s) type(s) d'entité(s) s'agit-il ? (Plusieurs réponses possibles)



Population : 28 communes sur les 47 qui ont pris des mesures pour l'aide et le bénévolat

30 communes ont instauré des mesures concernant **les manifestations**. Une part très importante de communes (83,3%) avait des manifestations prévues pendant la période de confinement. Dans 92% des cas, elles ont dû être annulées et elles ont été reportées à une date ultérieure à 76%. Seules 8% ont pu être réalisées sous d'autres formes, comme par exemple sous forme digitale.

24.1 Si oui : (Plusieurs réponses possibles)

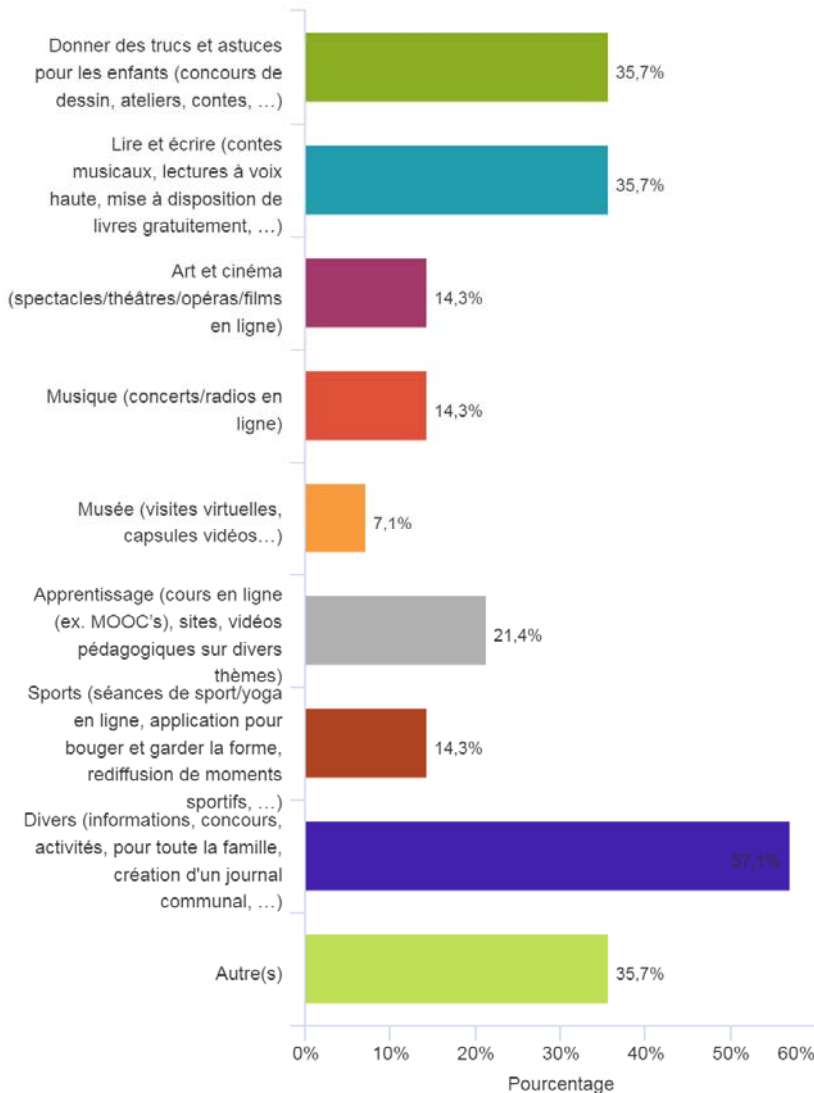


Population : 25 communes sur les 30 qui ont pris des mesures pour les manifestations

En ce qui concerne **le divertissement de la population**, moins de 20% des communes des 71 ayant répondu ont pris des initiatives pour divertir les habitants de leur commune. Les initiatives les plus fréquentes (57,1%) ont été des activités diverses pour occuper les enfants, les jeunes et les familles. Environ 35% des répondants ont mis en avant le domaine des activités pour enfants (concours de dessins, ateliers, etc), de la lecture (contes musicaux, livres en libre accès, etc) ainsi que dans d'autres domaines comme des mises en avant d'artisans par le biais de vidéos enregistrées par une animatrice socioculturelle ou encore des appels de la part du pasteur ou de tout autre individu pour les personnes âgées et seules.

Ensuite, un peu moins que le tiers des répondants ont mis à disposition des cours en ligne ou des vidéos pédagogiques pour promouvoir l'apprentissage. Finalement, les domaines des arts, de la musique et du sport ont été des initiatives prises par 14% des sondés alors que la mise en évidence de musées n'a été proposée uniquement par 7%.

25.1 Quelles ont été les initiatives prises ? (Plusieurs réponses possibles)



Population : 14 communes sur les 75 de l'échantillon total

Les communes évaluent positivement leur degré d'information pour répondre aux questions pratiques posées par les citoyens et les entreprises. Plus de 70% des communes l'évaluent de 8 à 10 sur une échelle de 10. Uniquement 3% des communes qui se sont exprimées à ce sujet trouvent que les informations qu'ils avaient à disposition pour répondre à leur population étaient insuffisantes et ont alors attribué la note de 4 sur 10. Les communes avaient donc, en général, des informations suffisantes pour pouvoir orienter les demandes qu'elles recevaient.

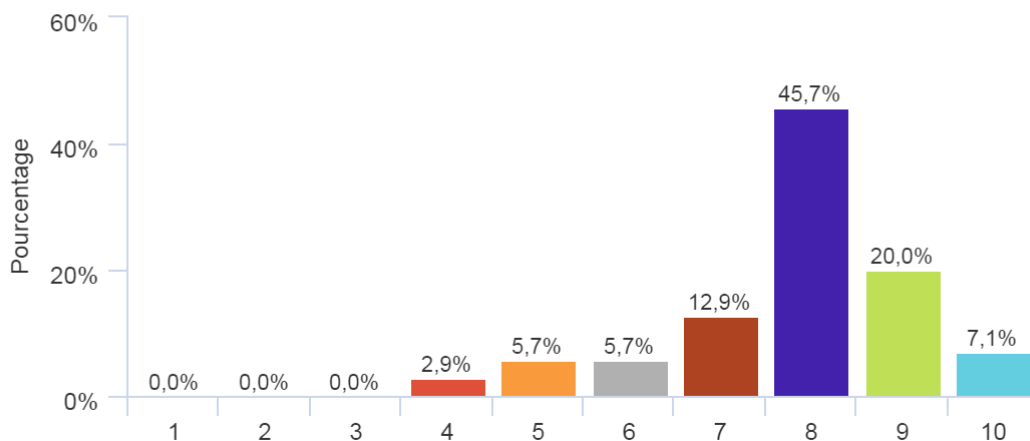
26. Comment évaluez-vous votre degré d'information pour répondre aux questions pratiques qui étaient posées à la commune par les citoyens/entreprises?

Réponses effectives : 70

Taux de réponse : 93,3%

Moyenne : 7,8

Ecart-type : 1,3



Population : 70 communes sur les 75 de l'échantillon total

Pour continuer, 42,3% des 71 communes interrogées ayant répondu, indiquent avoir eu connaissance du recensement des bonnes pratiques mis à disposition par l'Antenne Région Valais Romand sur leur site internet. Parmi ce pourcentage, 76,7% d'entre elles ont annoncé qu'elles les ont utilisées.

Aussi, les impressions des communes relatives à l'utilisation des mesures par la population a une tendance générale positive. En effet, près de 95% d'entre elles les évaluent entre 5 et 10, sur une échelle de 10. L'évaluation attribuée le plus fréquemment (38,6%) est la note de 8. Il est intéressant de relever que près de 60% des communes se trouvent entre 8 et 10. Seul environ 10% ont indiqué que la population a moyennement ou peu utilisé les mesures.

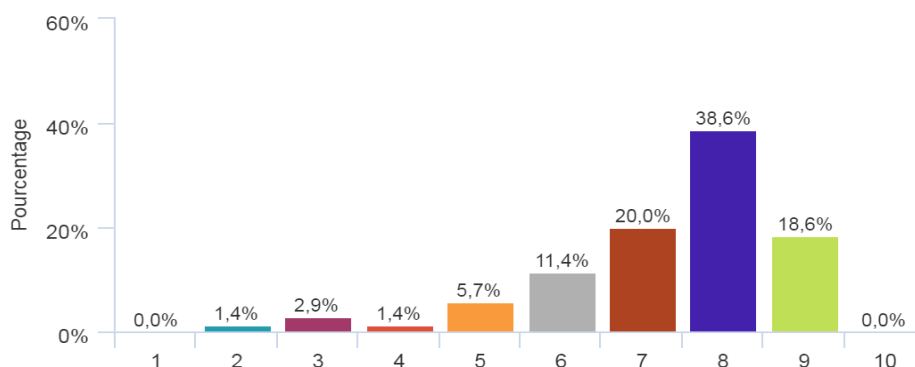
28. Comment évaluez-vous sur une échelle de 1 à 10, l'utilisation des mesures par la population (transmissions d'informations, plateformes, etc) ?

Réponses effectives : 70

Taux de réponse : 93,3%

Moyenne : 7,3

Ecart-type : 1,5



Population : 70 communes sur les 75 de l'échantillon total

Bibliographie

Osterwalder et al. (2020) The Invincible Company. Wiley.

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

Fondation privée des HUG. (2020). Course contre une épidémie mondiale. Les mécanismes infectieux du COVID-19. Retrieved from fondationhug: <https://www.fondationhug.org/Covid19>

Pisano, G. P. (2015) You need an innovation Strategy. Retrieved from HBR: <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy>