



Certification



Fiscalité



Conseil

COVID-19 : Les essentiels pour votre plan de relance des affaires

Le 23 avril 2020





Vincent Cartier, CPA CA

Associé – Conseil en management
514 390-4264
cartier.vincent@rcgt.com



Pierre Fortin, CPA CA

Associé – Conseil en management
514 954-4639
fortin.pierre@rcgt.com



Nancy Jalbert, CPA CA

Associée – Conseil en management
418 647-5027, poste 8291
jalbert.nancy@rcgt.com



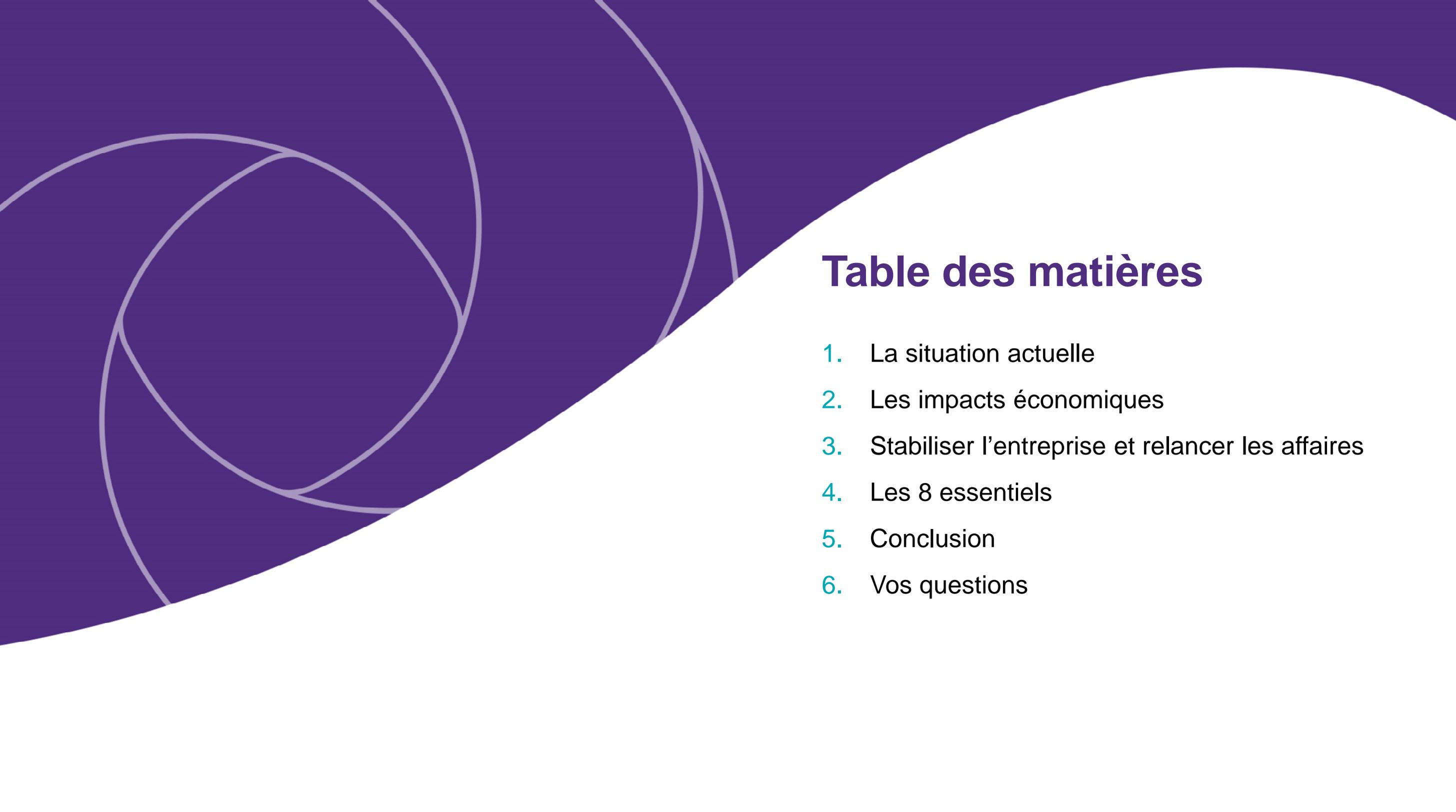
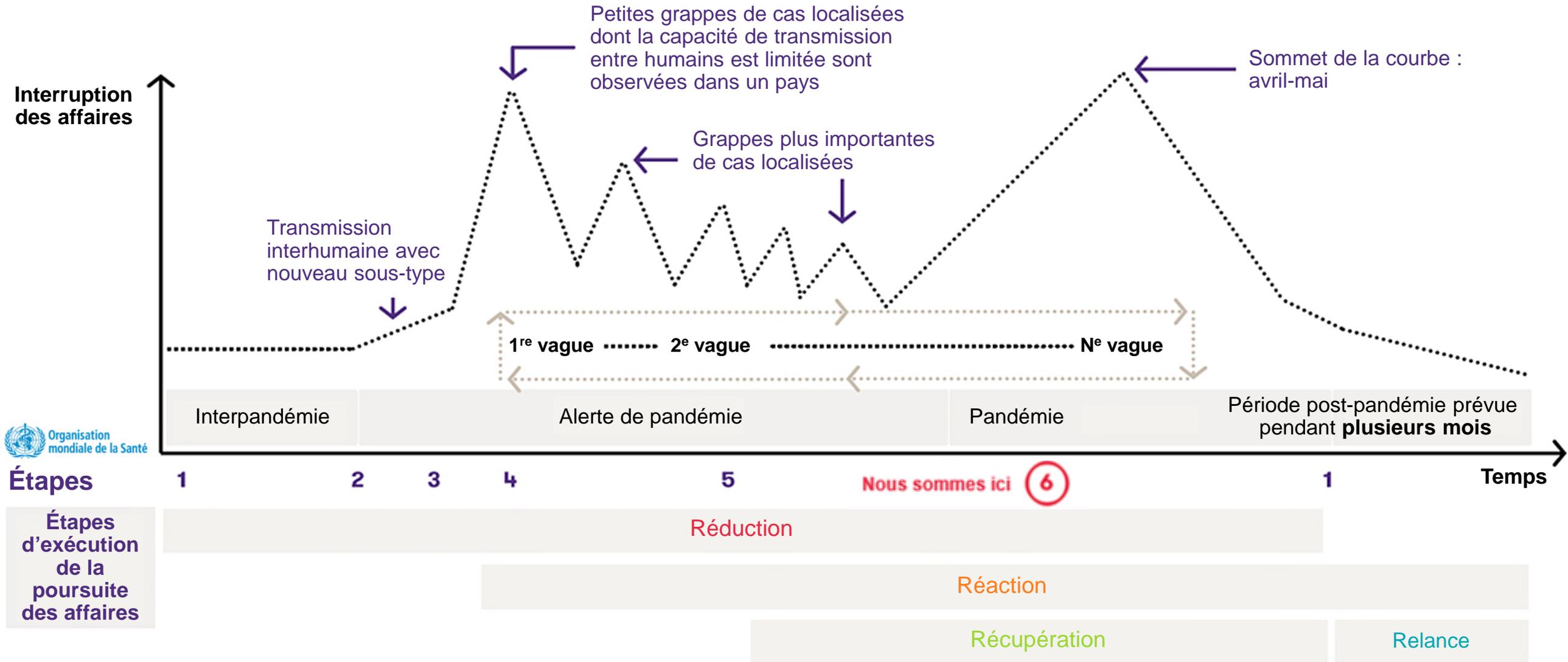


Table des matières

1. La situation actuelle
2. Les impacts économiques
3. Stabiliser l'entreprise et relancer les affaires
4. Les 8 essentiels
5. Conclusion
6. Vos questions

Les étapes de la pandémie



Organisation mondiale de la Santé

Des impacts économiques sans précédents

- L'enquête sur la population active de Statistique Canada de mars 2020 révèle :
 - Une diminution de plus de 1 million d'emplois au Canada par rapport à février 2020;
 - Un groupe additionnel de 2,1 millions sont demeurés en emploi, mais sans heures travaillées ou moins de la moitié des heures habituelles;
 - Une diminution du nombre total d'heures travaillées de 15 %, entre février et mars 2020, alors que le nombre d'heures avait augmenté en moyenne de 0,1 % entre mars 2019 et février 2020.



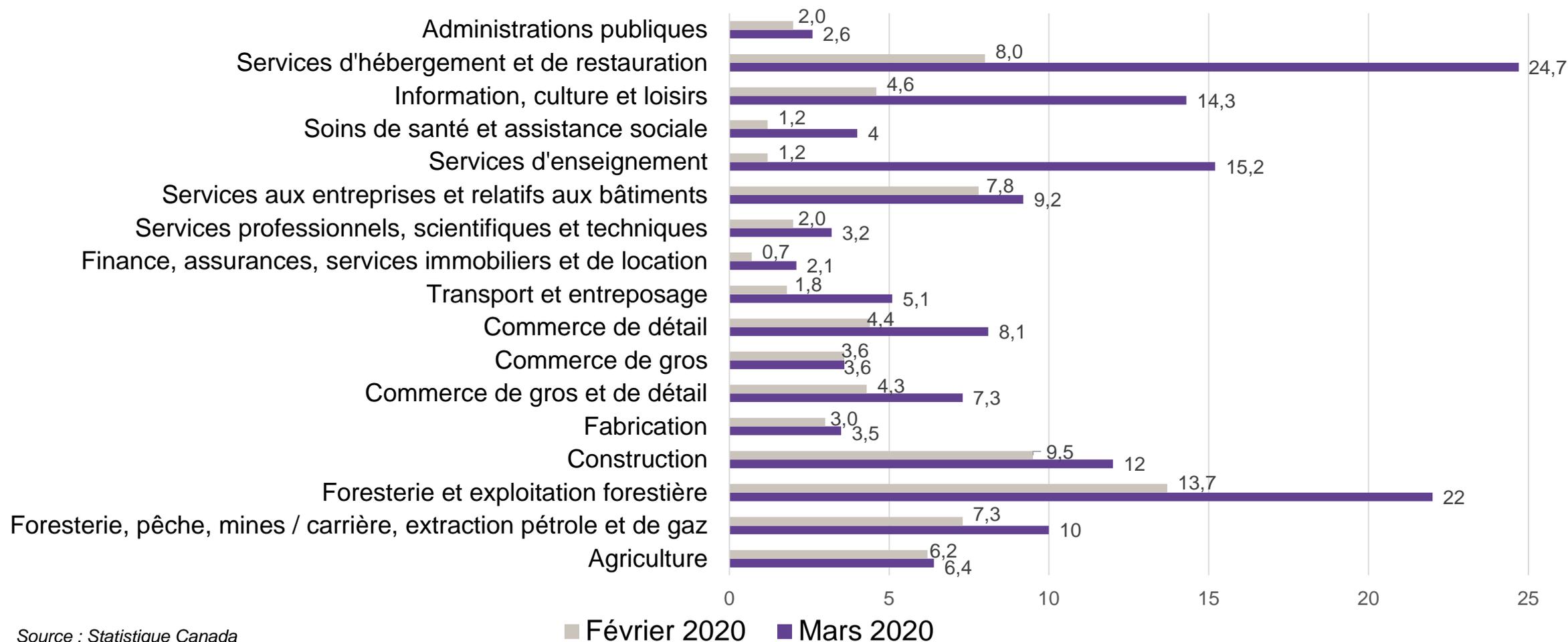
Les estimations rapides du PIB indiquent une baisse d'environ 9 % en mars. [...] Il s'agirait de la diminution mensuelle la plus marquée du PIB depuis le début de la série en 1961.

Statistique Canada,
15 avril 2020



Les secteurs d'activités économiques sont touchés différemment

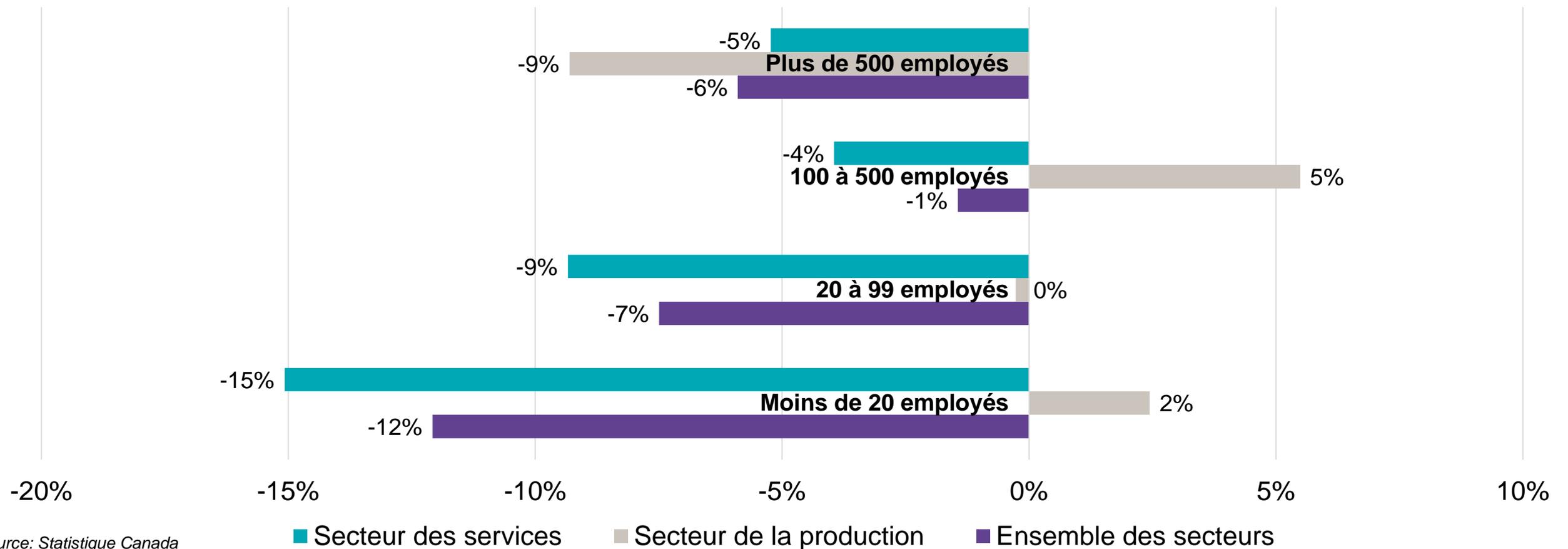
TAUX DE CHÔMAGE, PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE, ENSEMBLE DU QUÉBEC



Source : Statistique Canada

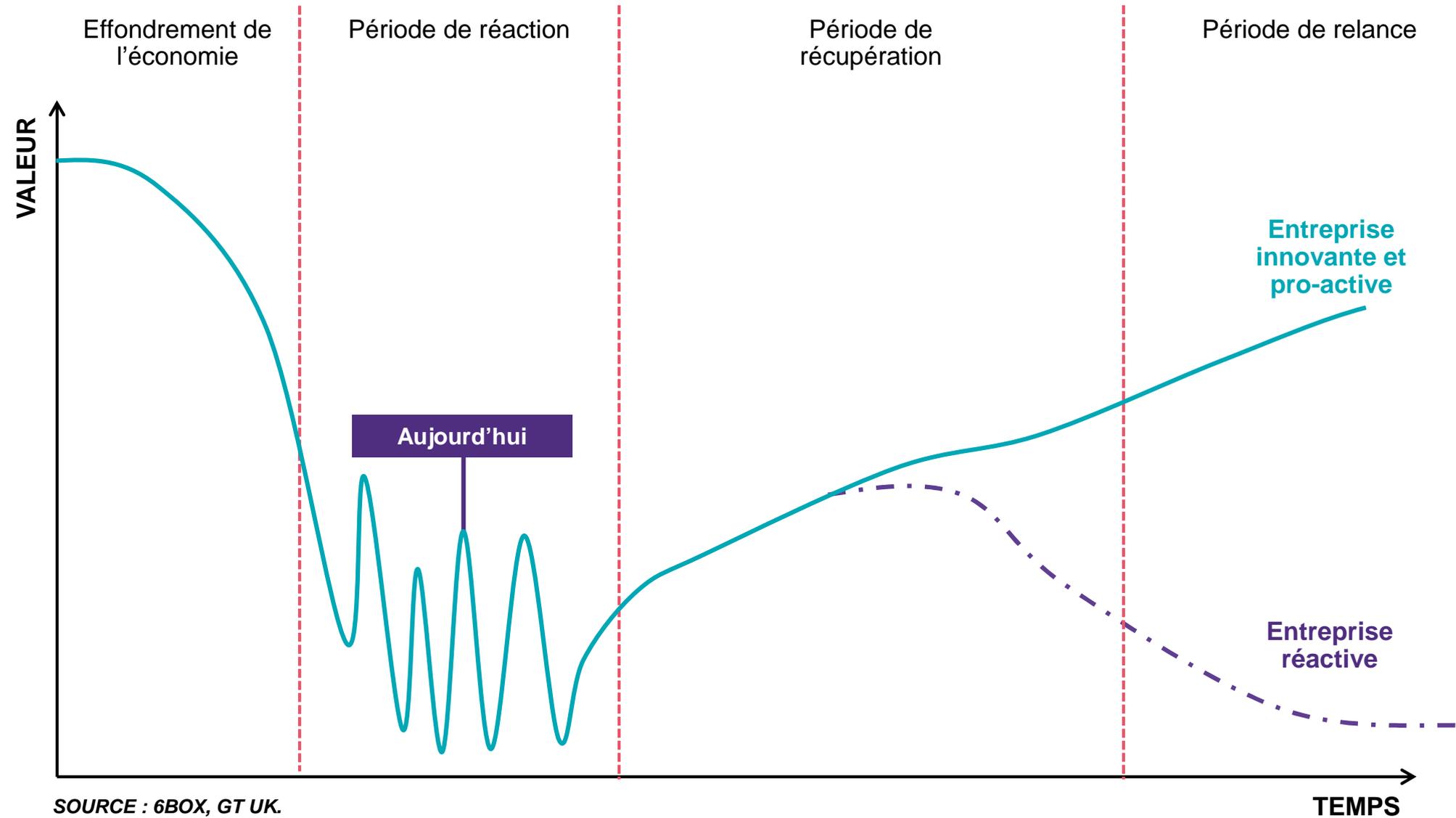
L'impact varie aussi en fonction de la taille des entreprises

VARIATION DU NOMBRE D'EMPLOIS PAR TAILLE D'ENTREPRISE, DONNÉES NON DÉSAISONNALISÉES, ENSEMBLE DU QUÉBEC

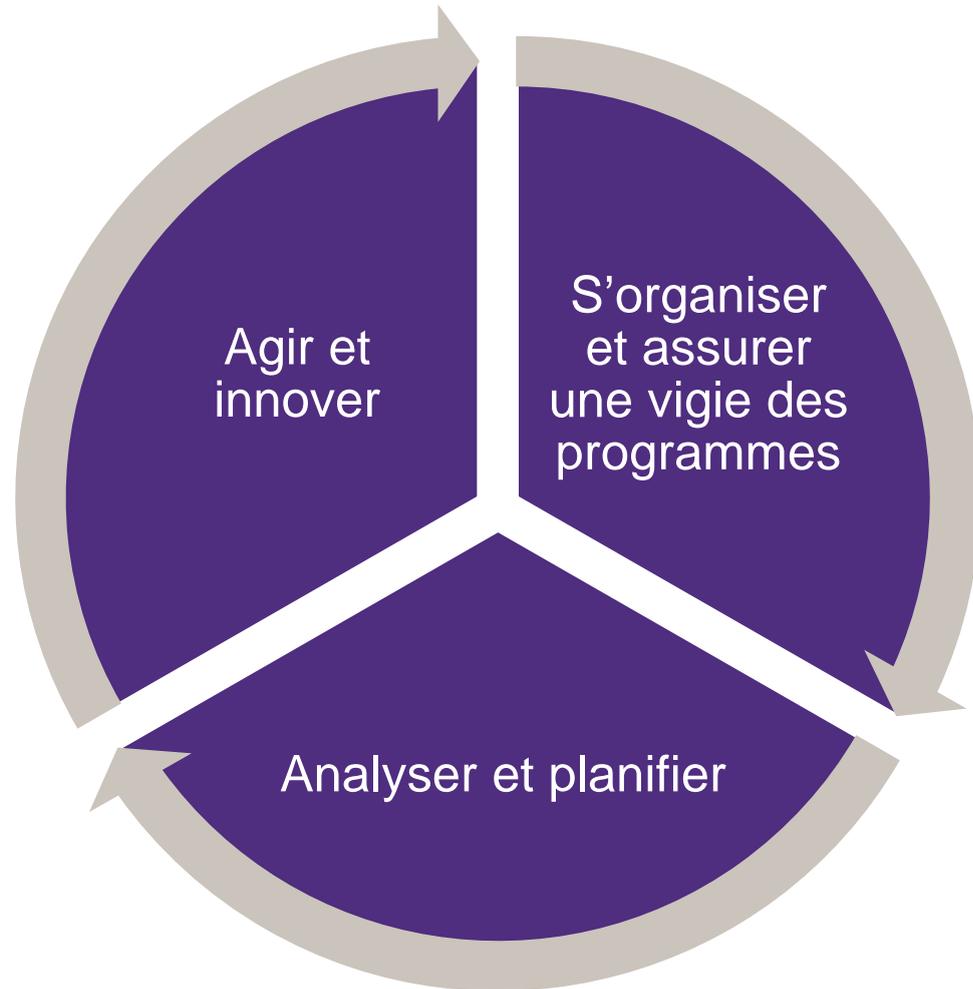


Source: Statistique Canada

Proactivité et innovation : essentielles pour la relance



Relancer son entreprise : un processus dynamique



« Ça va nous prendre une agilité, une posture mentale d'innovation. Ce que l'on vit accélère ce besoin. »

Sophie Brochu, Présidente-directrice générale de Hydro-Québec

S'organiser : Stabiliser l'entreprise et relancer les affaires

COMMENT ORGANISER LA RELANCE?

- Se lever la tête, en posture d'innovation et de création
- Rester en mode dynamique et itératif
- Continuité logique du plan de continuité des affaires
- Pilotée par **la cellule de crise** ou par un **comité de gestion**
- La **gestion des risques** : un aspect crucial
- Mise en place de **mesures de contrôle et de suivis**, afin d'assurer un pilotage proactif des activités de relance
- Au besoin, repenser sa **gouvernance**

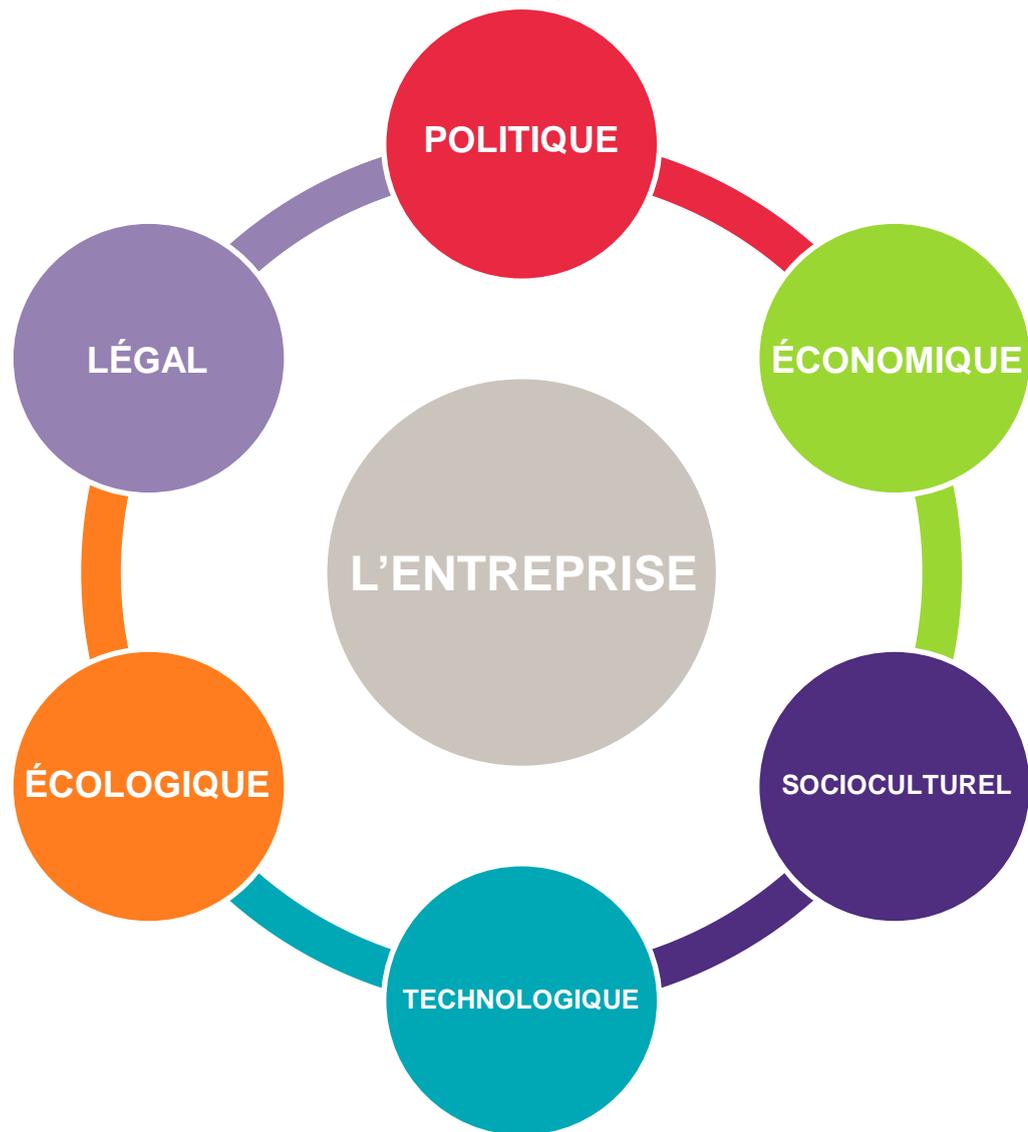


Une gestion serrée, organisée et agile sera de mise pour assurer que l'organisation puisse faire face aux imprévus de la relance et s'adapter rapidement.

Vincent Cartier



Analyser et planifier : évaluer les changements et tendances

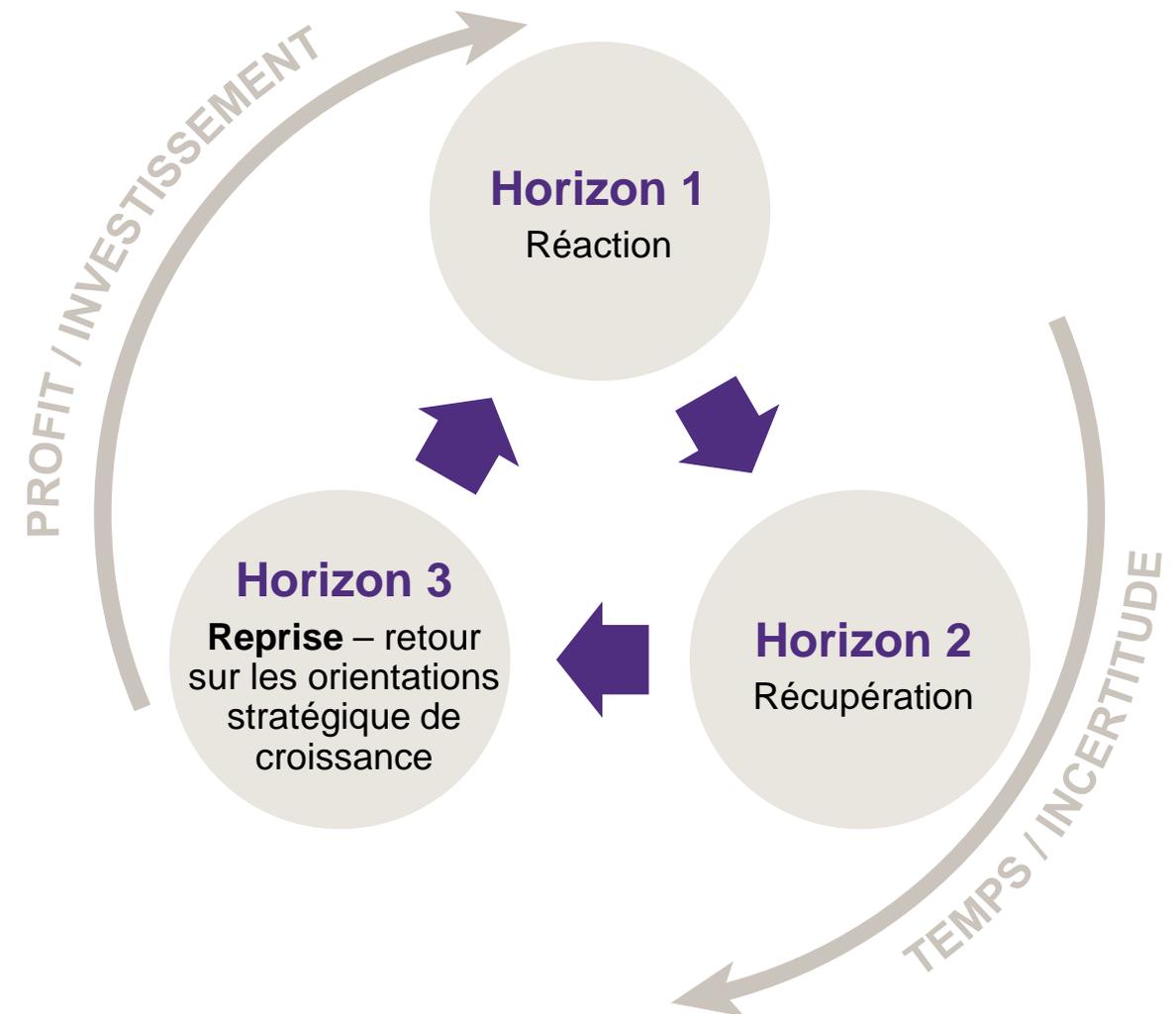
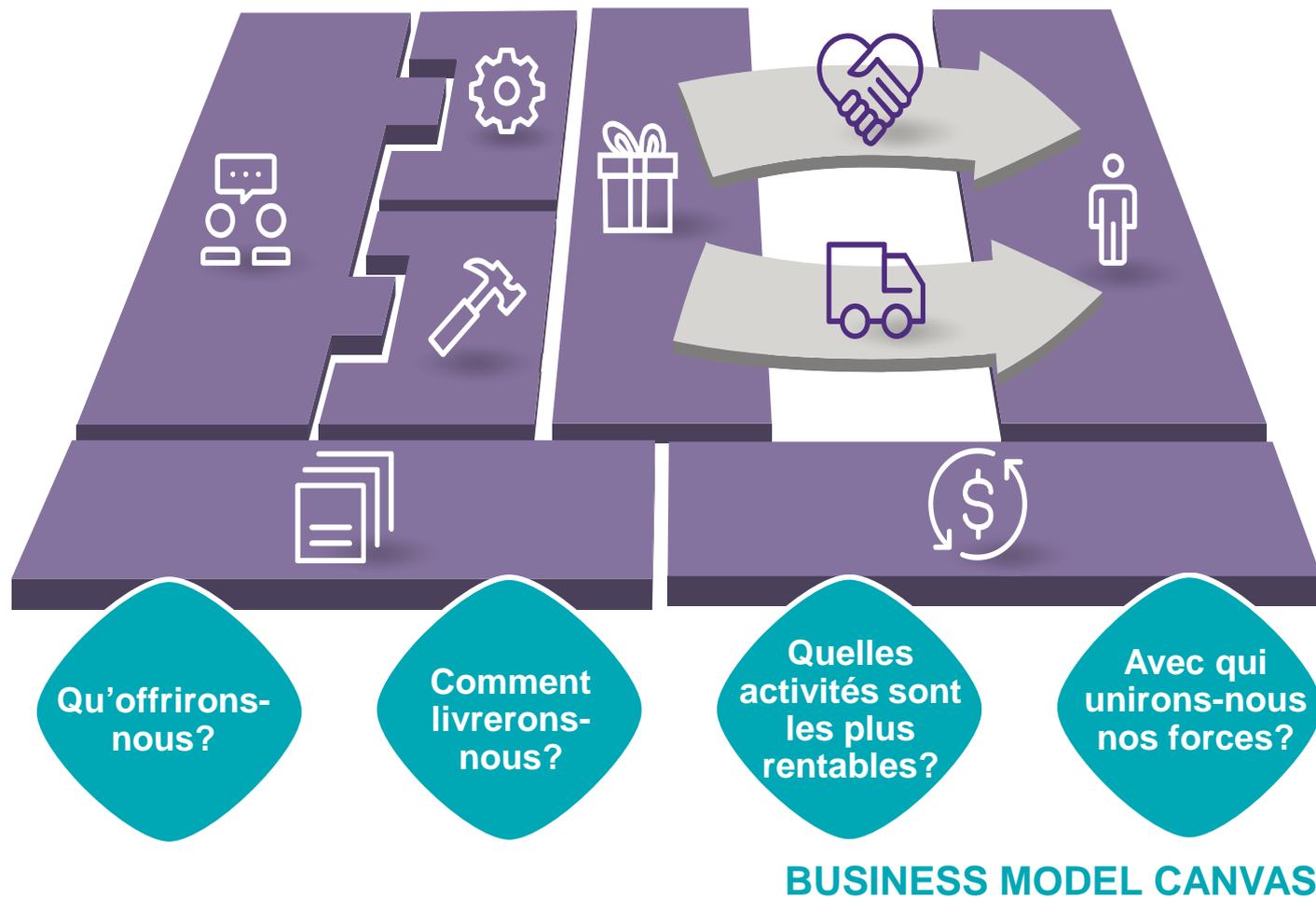


« Le monde aura changé en quelques semaines. Les besoins d'hier ne seront plus les mêmes et les comportements des consommateurs auront changé »

Pierre Fortin

- ✓ Changement et tendances
- ✓ Enjeux
- ✓ Impacts sur mon organisation

Analyser et planifier : Réviser son modèle d'affaires en fonction des nouvelles réalités des marchés



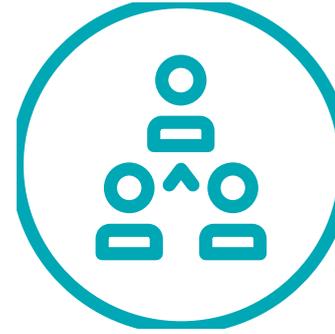
Agir et innover : 8 actions essentielles



Gérer les liquidités et la solvabilité



Stabiliser et améliorer les ventes



Accompagner les ressources humaines



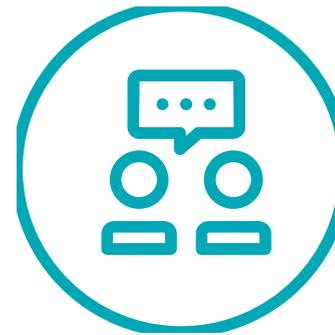
Gérer les approvisionnements et les opérations



Investir dans la technologie et la cybersécurité



Surveiller les résultats



Rassurer les parties prenantes



Gérer les risques

Retrouver sa stabilité et se relancer

Gérer les liquidités et la solvabilité

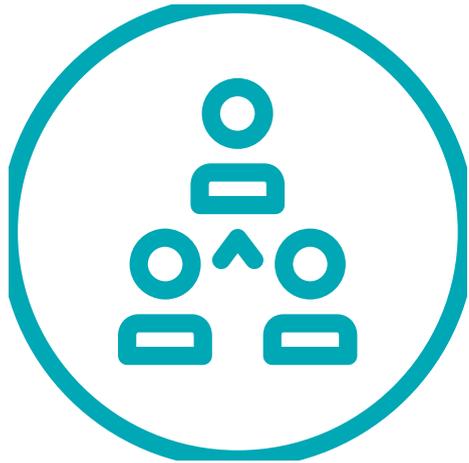
- Fonds de roulement, et budget de caisse;
- Facilités de crédit, garanties et **marges de manœuvre**;
- Solvabilité – structure de bilan
- Analyse des ratios liés au bilan;
- Perspectives de ventes (réalistes);
- Quantification des impacts sur les dépenses;
- Plans d'investissement en immobilisations;
- Structure de financement, mesures d'aide et charge de remboursement;
- **Scénarios réalistes et besoins financiers**;



Stabiliser et améliorer les ventes

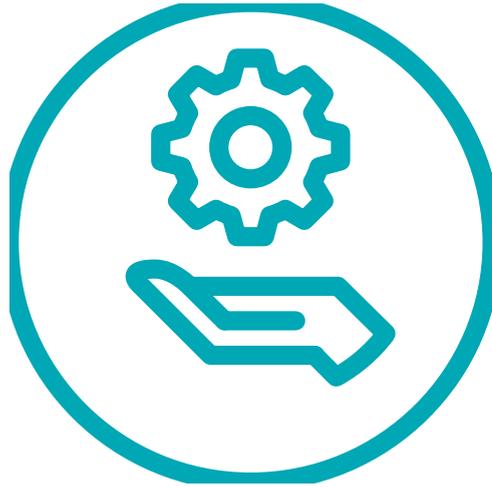
- Ajuster le modèle de ventes
 - Mettre l'expérience client en priorité
 - Miser sur la communication bidirectionnelle, sonder les clients et rester à l'affût de leurs attentes
- Déployer les nouveaux canaux de vente et solutions de paiement
 - Stimuler les ventes en ligne
 - Explorer des moyens de vente alternatifs et les partenariats stratégiques
 - Faciliter les modes de paiement en demande
- Miser sur les produits et services les plus en demande et les plus profitables
 - Revoir votre matrice BCG (vache à lait, étoile montante, dilemme et poids mort)
- Explorer de nouveaux horizons
 - Géographiques
 - Produits et services
 - Nouvelle clientèle
 - Nouvelle technologie pour fournir les services

Accompagner les ressources humaines



- Mettre en place et communiquer les mesures sanitaires à moyen terme;
- Établir un plan de main-d'œuvre et de gestion des retours;
- Se prévaloir des mesures gouvernementales possibles (PACME, subventions salariales, etc.);
- Déploiement d'outils, encadrement et formation de vos ressources en télétravail;
- Formation sur la sécurité informatique;
- Mettre sur pied un comité de mobilisation et offrir des formations aux gestionnaires sur la fidélisation des ressources humaines;
- Prévoir et déployer une stratégie de gestion du changement;
- Penser à la marque employeur;
- Établir un plan de relève.

Gérer les approvisionnements et les opérations



- Mesurer et gérer l'impact des mesures sanitaires et de la distanciation sociale
- Maintenir les chaînes d'approvisionnement et considérer les risques liés aux différents fournisseurs
- Communiquer proactivement vos attentes et besoins avec vos fournisseurs
- Anticiper une reprise « progressive » et anticiper des délais
- Considérer de renégocier les ententes avec les fournisseurs clés
- Favoriser l'économie locale
- Planifier les opérations de façon dynamique (progiciel de gestion intégré, fichiers de planification)
- Prévoir des protocoles pour des livraisons sécuritaires
- Réviser le coût de revient

Investir dans la technologie et la cybersécurité

- La capacité numérique devient un avantage concurrentiel :
 - Capacité de télétravail;
 - Industrie 4.0;
 - Performance financière;
 - Capacité de vente en ligne;
 - Adaptation des chaînes logistiques.
- Tirer des leçons de la situation en termes de **cybersécurité** :
 - Ce qui a été fait en réaction à la situation pandémique n'est pas du temps et des ressources perdus! **Maintenir ce niveau de vigilance.**



Les mesures de distanciation vont faire en sorte qu'il faudra davantage d'automatisation et de robotisation

Véronique Proulx,
PDG de Manufacturiers et Exportateurs du Québec



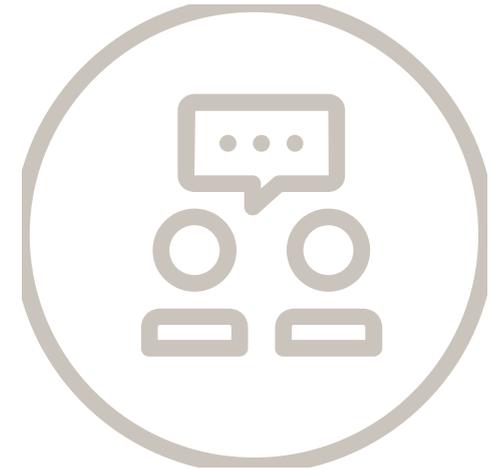
Surveiller les résultats



- Les indicateurs de mesure auront changé
- Analyser et suivre les résultats de façon **serrée et périodique**
- Adapter les budgets selon l'évolution de la reprise et de la stratégie, et s'adapter rapidement
 - Utilisation de scénarios, de modèles et de simulations (frais fixes, coûts, point mort)
 - Mettre en place les bonnes technologies
- Maintenir des plans de contingence

Communiquer avec les parties prenantes

- Établir et maintenir un protocole de communication **interne et externe** :
 - Employés;
 - Clients et fournisseurs;
 - Banquiers et investisseurs.
- Sécuriser nos tierces parties
- Maintenir sa réputation de bon citoyen corporatif



Gérer les risques



- Continuer à surveiller et suivre les risques de l'entreprise
- Identifier et surveiller l'émergence de nouveaux risques liés au contexte actuel (exemple de la cybersécurité avec l'augmentation du télétravail)
- Réaliser des ateliers de gestion des risques
- Dans le contexte actuel, requestionner :
 - l'évaluation des risques de l'entreprise
 - la stratégie de réponse au risque de l'entreprise

Conclusion

- En période de reprise, il est important de :
 - Requestionner notre modèle d'affaire;
 - Conserver l'humain au cœur des préoccupations de l'entreprise, et de son plan de relance;
 - Gérer les liquidités;
 - Piloter la cellule de crise et le plan de relance comme un projet, au quotidien;
 - Innover pour mieux rebondir.
- Il faut garder espoir. Les temps de crise sont suivis de périodes de prospérité économique.



***Notre équipe d'experts,
qui a une expérience
reconnue en management
(autant en période de crise
qu'en croissance), pourra
vous aiguiller dans les
démarches à entreprendre
au point de vue stratégique
et opérationnel.***



Programme actions concertées pour le maintien en emploi

Objectif : fournir un soutien direct aux entreprises qui connaissent une réduction de leurs activités, en raison des effets de la pandémie de covid-19 (suspension, baisse, augmentation ou diversification de l'activité)



Sont admissibles

- Employeurs
- Travailleurs autonomes (constitués ou non en société) avec employés
- Coopératives, entreprises d'économie sociale, OSBL, organismes communautaires actifs au sein des collectivités
- Associations d'employés et d'employeurs, regroupements professionnels, regroupements d'employeurs et regroupements de travailleurs



Activités admissibles, entre autres

- Formations sur les compétences numériques;
- Formations continues liées aux activités de l'entreprise, qu'elles soient liées ou non directement au poste occupé par l'employé formé;
- Formations rendues nécessaires en vue de la reprise des activités de l'entreprise;
- **Formations liées à une stratégie d'ajustement ou de modification des activités des entreprises dans le contexte d'incertitude économique liée à la COVID-19 qui permettent de maintenir ou de diversifier les activités de l'entreprise (salubrité, télétravail, etc.);**



Remboursement

- 100 % des dépenses de 100 000 \$ ou moins;
- 50 % des dépenses entre 100 000 \$ et 500 000 \$.

<https://www.quebec.ca/entreprises-et-travailleurs-autonomes/programme-actions-concertees-pour-le-maintien-en-emploi-pacme-covid-19/>

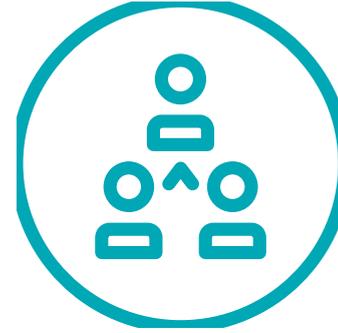
RCGT peut vous aider



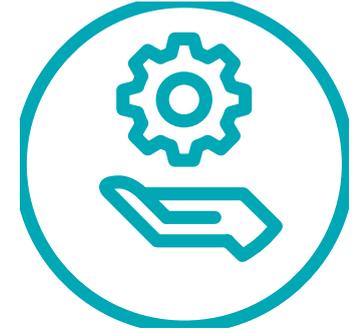
Gérer les liquidités et la solvabilité



Stabiliser et améliorer les ventes



Accompagner les ressources humaines



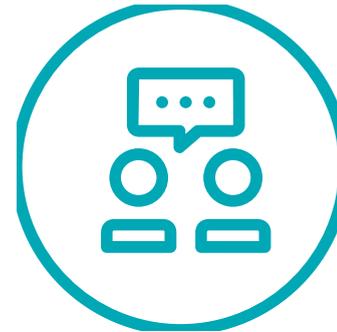
Gérer les approvisionnements et les opérations



Investir dans la technologie et la cybersécurité



Surveiller les résultats



Rassurer les parties prenantes



Gérer les risques



L'approche RCGT mise sur la formation, en conformité avec les directives gouvernementales, des gestionnaires et des équipes pour accroître les compétences de votre main-d'œuvre et ainsi être prêt pour la relance.



Stabiliser et améliorer
les ventes



Gérer les liquidités et la
solvabilité

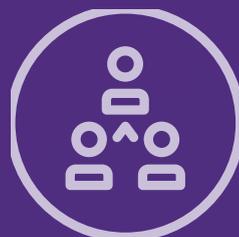


Investir dans la technologie
et la cybersécurité



Surveiller les résultats

Questions



Accompagner les
ressources humaines



Gérer les approvisionnements
et les opérations



Rassurer les parties
prenantes



Gérer les risques

Nos coordonnées



Merci de votre attention

Communiquez avec nos professionnels



Vincent Cartier

Associé
Conseil en management
514 390-4264
cartier.vincent@rcgt.com



Pierre Fortin

Associé
Conseil en management
514 954-4639
fortin.pierre@rcgt.com



Nancy Jalbert

Associée
Conseil en management
418 647-5027, poste 8291
jalbert.nancy@rcgt.com

Suivez-nous



rcgt.com



**Raymond Chabot
Grant Thornton**

L'instinct de la croissance^{MC}

rcgt.com