

L'après COVID-19 : Préparer la sortie de crise et anticiper les nouveaux paradigmes



fccq | Fédération des chambres
de commerce du Québec

L'étude a pour objectif de contribuer à identifier des actions pour aider les entreprises autour des 3 grands horizons de temps qui caractérisent la crise

1

Opérer

dans un monde confiné

Panorama des bonnes pratiques et initiatives privées et gouvernementales pour gérer la crise de la COVID-19



2

Préparer

le redémarrage

Revue des conditions de succès et grandes solutions opérationnelles pour le déconfinement



3

Anticiper

la nouvelle normalité

Analyse des changements nécessaires au sein des entreprises pour anticiper la nouvelle normalité



Une méthodologie qui mise sur les apprentissages d'ailleurs

- > **Recensement bibliographique**
- > Des **entretiens réalisés avec des chefs d'entreprises et des membres de comités de direction** d'entreprises québécoises
- > Des **analyses** effectuées par Roland Berger et la FCCQ, et notamment un **recensement par le réseau de Roland Berger des meilleures pratiques** observées à l'échelle internationale et applicables à la situation québécoise



La COVID-19 constitue une crise sanitaire sans précédent par son ampleur, sa durée et son caractère mondial accompagnée d'une chute économique drastique

Point sur la situation (en date du 24 avril)

Monde



2 708 884 cas confirmés

190 857 décès

Un tiers de la population mondiale en confinement

Canada



43 000 cas avérés

2 200 décès

Chute de **9%** du PIB en mars 2020

1 million de pertes d'emploi entre février et mars 2020

1,5 million de demandes de prestation canadienne d'urgence au cours de la seconde moitié du mois de mars

Québec



21 800 cas avérés

1 200 décès

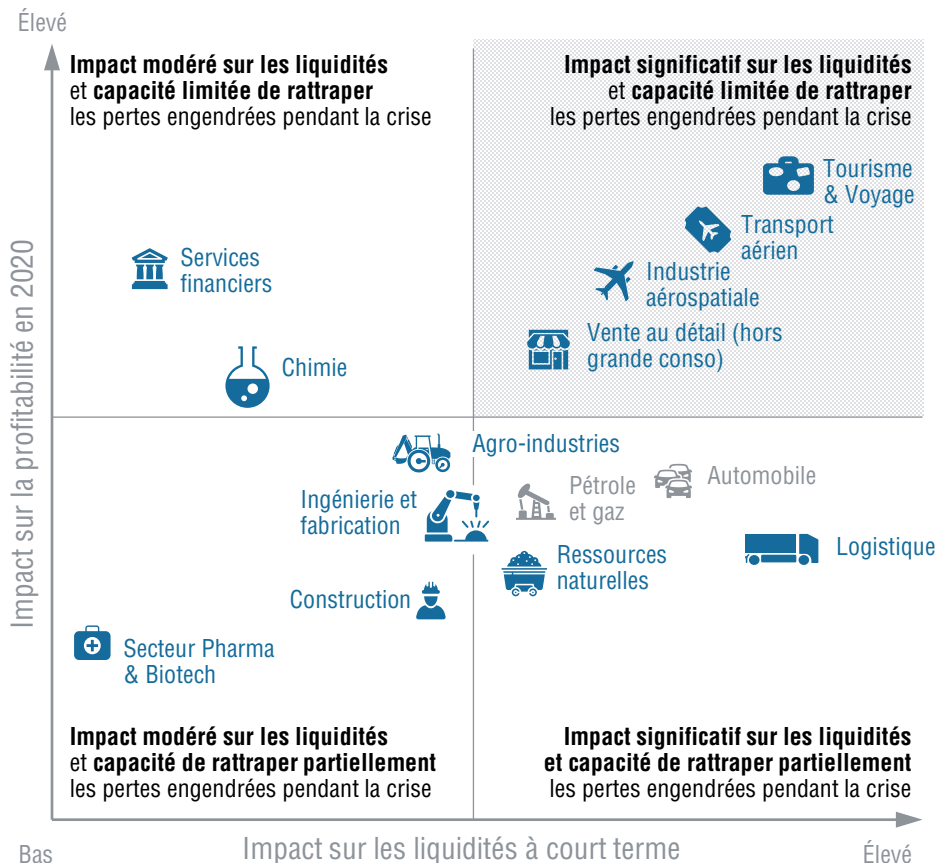
Chute potentielle du PIB de **5%** en 2020

Près de **600 000** pertes d'emploi au début avril

Potentiel déficit budgétaire de **12 milliards** CAD pour le Gouvernement du Québec

Les principaux secteurs économiques québécois seront tous affectés à des degrés plus ou moins prononcés

Impact estimé par secteur (non exhaustif)



	Impact sur les liquidités	Capacité d'ajustement de la base de coûts	Capacité de rebond
Tourisme & Voyage	↓	●	●
Transport aérien	↓	●	●
Industrie aérospatiale	↓	●	●
Vente au détail (hors grande conso)	↓	●	●
Logistique	→	●	●
Ingénierie et fabrication	→	●	●
Ressources naturelles	→	●	●
Construction	→	●	●
Chimie	→	●	●
Agro-industries	→	●	●
Secteur Pharma et Biotech	→	●	●
Services financiers	→	●	●

■ Secteurs clés au Québec ● Capacité faible ● Capacité moyenne ● Capacité élevée

Les bonnes pratiques de gestion de crise à court terme en entreprise peuvent être catégorisées en 5 domaines

1

Préservation de la **santé des employés**

2

Préservation des **liquidités**

3

Maintien des **opérations** et de **l'écosystème**

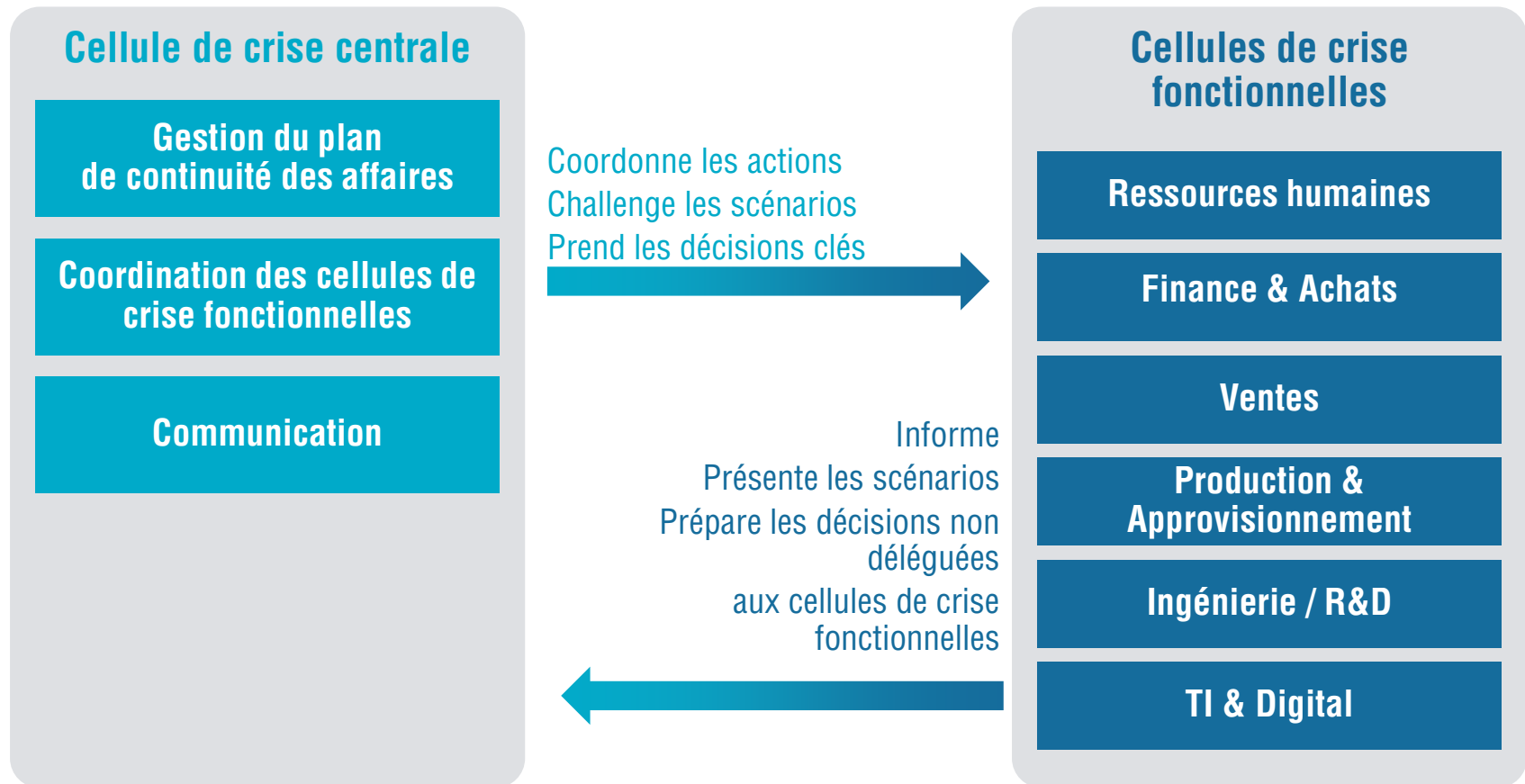
4

Renforcement des **activités administratives** et
des **technologies de l'information**







5

Adaptation de la **gouvernance** et de la **communication**

La mise en œuvre de ces bonnes pratiques passe par la création de cellules de crise à tous les niveaux de l'entreprise



Les mesures gouvernementales annoncées à date couvrent essentiellement la crise de liquidité à court terme

Défis	Québec 	Canada 	Impact recherché	
 Entreprises en détresse	Liquidités Perte significative de revenus	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;">Programme d'action concertée temporaire pour les entreprises (PACTE)</div> <div style="width: 30%;">Assouplissement des règles de prêt via le Fonds Local d'Investissement (FLI)</div> <div style="width: 30%;">Enveloppe de 4 G\$ de la CDPQ destinée à appuyer les entreprises québécoises</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;">Programme de crédit aux entreprises de 65 G\$ (via la BDC et DEC) Doublement du budget de DEC</div> <div style="width: 45%;">Subvention salariale d'urgence</div> </div>	Limiter les faillites / restructurations
 Protection des ménages les plus faibles	Ménages pauvres Ménages à fort endettement / coûts fixes Ménage sans protection sociale	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;">Programme d'aide temporaire aux travailleurs (PATT COVID-19)</div> <div style="width: 30%;">Délai supplémentaire pour produire une déclaration de revenus</div> <div style="width: 30%;">Fonds aux organisations de soutien aux personnes vulnérables (refuge, DPJ, etc.)</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 20%;">Nouvelle Prestation canadienne d'urgence (PCU)</div> <div style="width: 20%;">Délai supplémentaire pour produire une déclaration de revenus</div> <div style="width: 20%;">Hausse des montants de l'allocation canadienne pour enfant</div> <div style="width: 20%;">Nouveau fonds de soutien aux communautés autochtones</div> </div>	Eviter le cercle vicieux de la récession / pauvreté
 Entreprises critiques à la continuité	Maintien des compétences Sécurité sanitaire Réglementation inadaptée	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;">Bonification des rémunérations de certains membres du personnel soignant</div> <div style="width: 45%;">Multiples mesures et consignes sanitaires</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;">Maintien du programme de travailleurs agricoles saisonniers étrangers</div> <div style="width: 45%;">Multiples mesures et consignes sanitaires</div> </div>	Assurer les approvisionnements essentiels
 Anticipation de la reprise	Faillites / pertes de contrôle de pépites (ex. taille, techno. / brevets, compétences rares) Rupture de chaînes de valeur locales Simulation de la demande	Enveloppe de 4 G\$ de la CDPQ destinée à appuyer les entreprises québécoises	En préparation	Maximiser la vitesse / l'ampleur de la relance

Les entreprises doivent identifier les conditions de succès et les grandes solutions opérationnelles pour le déconfinement

Solutions transversales

- 1** **Gérer** activement les ressources humaines
- 2** **Prioriser** l'ensemble des activités
- 3** **Maintenir** des relations avec les clients et partenaires essentiels
- 4** **Lancer** un programme de réadaptation et repriorisation des dépenses
- 5** **Mettre** en place une gestion drastique des liquidités et du fonds de roulement
- 6** **Planifier** et **détailler** différents scénarios de reprise des opérations

Les entreprises doivent identifier les conditions de succès et les grandes solutions opérationnelles pour le déconfinement

Solutions spécifiques tout au long de la chaîne de valeur (1/6)



Les entreprises doivent identifier les conditions de succès et les grandes solutions opérationnelles pour le déconfinement

Solutions spécifiques tout au long de la chaîne de valeur (2/6)



- **Réaligner** les activités de recherche et développement sur les nouvelles priorités post-crise
- **Réduire** les risques sur les approvisionnements stratégiques, en évaluant les possibilités d'approvisionnement auprès d'autres fournisseurs, notamment des fournisseurs locaux

Les entreprises doivent identifier les conditions de succès et les grandes solutions opérationnelles pour le déconfinement

Solutions spécifiques tout au long de la chaîne de valeur (3/6)



- **Préparer** le redémarrage des flux logistiques en amont et la synchronisation des productions
- **Identifier** les goulots d'étranglement dans la chaîne d'approvisionnement
- **Assister** les fournisseurs en difficulté
- **Gérer** les besoins en fonds de roulement et anticiper l'évolution de la demande pour adapter les niveaux de stock

Les entreprises doivent identifier les conditions de succès et les grandes solutions opérationnelles pour le déconfinement

Solutions spécifiques tout au long de la chaîne de valeur (4/6)



Production

- **Adapter** le plan directeur de production
- **Mettre en place** les mesures sanitaires nécessaires
- **Préparer** la remontée en cadence de l'appareil industriel
- **Planifier** les ajustements d'effectifs nécessaires
- **Piloter** précisément l'évolution des coûts

Gestion des actifs

- **Optimiser** l'utilisation de chacune des activités, puis revoir le plan d'activités et le plan de charge
- **Évaluer** le niveau de risque de tous les actifs en portefeuille
- **Revoir** les programmes d'investissements

Les entreprises doivent identifier les conditions de succès et les grandes solutions opérationnelles pour le déconfinement

Solutions spécifiques tout au long de la chaîne de valeur (5/6)



- **Bâtir** différents scénarios d'évolution des ventes
 - **Sécuriser** les relations clients
 - **Accroître** la connaissance des besoins clients
 - **Évaluer** l'opportunité de resegmenter le portefeuille des clients
 - **Planifier** et mettre en œuvre des stratégies marketing ciblées
 - **Évaluer** le besoin de poursuivre la diversification des canaux de distribution
- Progressivement réadapter** le niveau de main d'œuvre aux nouveaux besoins

Les entreprises doivent identifier les conditions de succès et les grandes solutions opérationnelles pour le déconfinement

Solutions spécifiques tout au long de la chaîne de valeur (6/6)



- **Adapter** les interventions pour les rendre compatibles avec les mesures de distanciation sociale
- **Anticiper** l'évolution de la demande des utilisateurs

La COVID-19 engendre également des opportunités pour les entreprises

Fournisseurs

- > Négocier des **conditions favorables à long terme** en échange de garanties de volumes

Régulation

- > Négocier avec les instances gouvernementales des **réglementations plus favorables**

Entreprise

- > Rattraper le retard accumulé dans les **projets de R&D**
- > Remettre à niveau ou **maintenir les installations**
- > Accélérer la **numérisation des processus**
- > Ajuster le **modèle opérationnel**

Écosystème

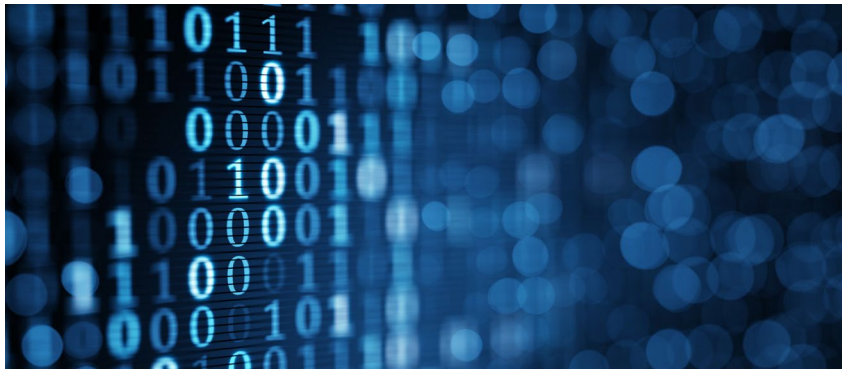
- > Saisir des **occasions de fusions et acquisitions agressives** avec des entreprises en difficulté

Clients

- > Négocier des **conditions spécifiques avec les meilleurs clients**

Pour préparer la relance, certains changements sont nécessaires au sein même des organisations et des processus

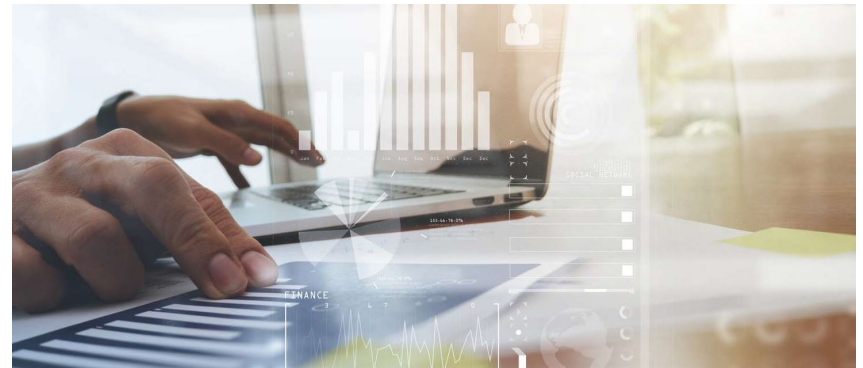
Accroissement de la **pénétration du numérique** dans les processus de l'entreprise



La **relocalisation des productions** et le **raccourcissement des chaînes d'approvisionnement**



Renforcement des **exigences environnementales, sociales et de gouvernance (ESG)**



Renforcement de la **gestion des risques** en entreprise



Roland
Berger

THINK:ACT

