

RÉFÉRENTIEL D'ADAPTATION DES ACTIVITÉS



DANS LE PRÉSENT GUIDE

Amorcer votre plan d'adaptation des activités	3
Le plan d'adaptation des activités	6
Guide par étapes pour élaborer votre plan	7

AMORCER VOTRE PLAN D'ADAPTATION DES ACTIVITÉS

Qu'en retirez-vous?

Quand vous aurez terminé, vous disposerez d'un plan d'adaptation des activités pour l'après-COVID-19 conçu sur mesure pour répondre à vos besoins. Le sommaire d'une page de votre plan orientera les actions de votre équipe.

Voyez-le comme un document évolutif. Rencontrez régulièrement votre équipe pour mettre à jour et affiner votre approche.

C'est l'outil pour vous si...

Vous êtes une microentreprise ou petite entreprise canadienne.

Vous voulez élaborer un plan d'affaires pour l'après-COVID-19 qui appuiera votre réussite.

Qui peut contribuer?

Votre président et chef de la direction et les membres de votre équipe qui connaissent le mieux vos activités et vos marchés.

Si possible, faites appel aux personnes suivantes : chef de la direction financière, chef de l'exploitation, conseiller en marketing et directeur(s) de produits.

Pour des résultats optimaux, limitez la taille de votre groupe de travail (maximum cinq personnes).

PRÉPAREZ-VOUS BIEN

Ce dont vous aurez besoin :



Le présent **guide d'utilisation**



Une **version modifiable du Plan d'adaptation des activités et l'exemple de plan**



Une plage horaire d'une demi-journée pour élaborer votre stratégie avec votre équipe vous permettra de faire un bon remue-méninges, de bien vous concentrer et d'obtenir des résultats optimaux.



Facultatif : Vous pouvez utiliser des outils en ligne de remue-méninges ou de vidéoconférence si vous et votre équipe travaillez à domicile, un tableau blanc, des feuillets autoadhésifs et des marqueurs si vous êtes au bureau, ou toute autre méthode créative de votre choix.

COMMENT UTILISER CET OUTIL

Utilisez l'approche par étapes de l'outil pour évaluer le rendement de votre entreprise et élaborer une stratégie pour l'après-COVID-19 adaptée à vos activités. Vous trouverez à chaque page les meilleures ressources sélectionnées par EDC pour orienter vos réflexions et vos décisions.

1 RÉPONSE

- Remplissez le plan avec votre équipe en répondant aux questions dans chaque section. N'hésitez pas à critiquer les idées de chacun.
- Si vous disposez de données pour appuyer vos réponses, consignez-les.
- Reportez-vous aux ressources mentionnées à chaque section pour de l'information supplémentaire.
- Vous n'avez pas à tout remplir du premier coup; vous pourrez y revenir plus tard.

2 LIEN

- Une fois la première ébauche terminée, passez-la en revue pour établir des liens entre les différents éléments et en déterminer les retombées et les interdépendances.
- Par exemple, si vous proposez un nouveau produit, assurez-vous d'en déterminer les conséquences pour les partenariats et les canaux.

3 ACTION

- Déterminez quels éléments de votre plan nécessitent que des mesures soient prises.
- Classez les éléments par ordre de priorité et faites un plan d'action.
- Votre plan d'action peut simplement consister en une liste des tâches pour les premières semaines et des personnes à qui elles incombent.
- Envisagez de faire part de votre stratégie à des personnes de confiance hors de votre groupe de travail pour connaître leur point de vue.
- Envisagez de recueillir des commentaires préliminaires auprès de vos clients au moyen d'un questionnaire ou d'un prototype.

4 Et ça continue!

- Il s'agit d'un document évolutif. À mesure que vous appliquez votre plan d'action et tirez des observations, prenez soin de le peaufiner.
- N'ayez pas peur de rencontrer régulièrement toute votre équipe pour faire le point sur la stratégie – c'est une très bonne habitude à prendre.



GUIDE PAR ÉTAPES POUR ÉLABORER VOTRE PLAN

Questions-repères et liens utiles pour chaque aspect du plan

CLIENTÈLE

Vos clients sont le cœur de votre entreprise. On appelle les différentes catégories de clients (personnes ou organisations) les segments de clientèle.

- Qui sont vos clients?
 - Comment ont-ils été touchés par la COVID-19?
 - En quoi leur situation a-t-elle changé? Leur nouvelle réalité pourrait-elle compromettre leur désir ou leur capacité de faire affaire avec vous présentement ou plus tard?
- Quels nouveaux segments de clientèle pourriez-vous explorer alors que vous planifiez la reprise de vos activités?
 - Quels sont les besoins des clients en question?
 - Quelle est votre proposition de valeur pour chacun de ces segments?
 - Quelles sont les différences et les similitudes avec vos segments de clientèle actuels?
- Quelles mesures pouvez-vous prendre maintenant ou dans les prochains mois pour mieux positionner vos produits ou services sur le marché?



SUJETS DE RÉFLEXION

ÉVOLUTION DE LA DEMANDE
SUR LE MARCHÉ

PROPOSITION DE VALEUR

PROFIL DE VOTRE CLIENTÈLE

CLIENTÈLE

Restez au fait des tendances

Les sites Web [Exportateurs avertis](#) et [Info-pays et info-marchés](#) d'EDC fournissent des renseignements sur les marchés et des conseils pour vous aider à cibler des clients sur les marchés mondiaux. L'outil [State of the Consumer Tracker](#) (État du secteur de la consommation) de Deloitte suit les tendances de consommation et l'évolution des habitudes d'achat.

Concentrez-vous sur vos clients et répondez rapidement à leurs besoins

Les comportements des consommateurs ont évolué depuis le début de la pandémie. Il est important de vous adapter rapidement. Le rapport [COVID-19 : Maintenir la fidélité et la confiance des clients en période d'incertitude](#) de Deloitte aidera votre entreprise à renouer avec la croissance.

Trouvez de nouvelles façons de créer de la valeur pour vos clients

Vous trouverez dans l'article [How to create high-value customer interactions and win in the Low Touch Economy](#) (Comment créer des interactions-client de grande valeur dans l'économie de la distanciation) du Board of Innovation des tactiques pour aider votre entreprise à interagir davantage avec vos clients pour qu'ils sentent qu'ils vous sont précieux.

PRODUITS ET SERVICES

Vos clients font affaire avec vous parce qu'ils aiment vos produits et services. Ils voient la valeur de ce que vous offrez. Est-ce que votre proposition de valeur demeure attrayante dans notre nouvelle réalité?

- Dans quelle mesure vos produits et services répondent-ils aux besoins changeants de vos clients?
 - Est-ce que la demande se maintiendra au cours de la prochaine année et au-delà en ce qui concerne vos produits et services ?
- Vos produits et services pourraient-ils être adaptés pour tirer profit des dépenses de lutte contre la pandémie à l'échelle mondiale?
 - Quels sont les débouchés? Quels plans et quelles réponses devez-vous préparer?
- Avez-vous des produits émergents ou connexes (possiblement en développement) que vous pourriez rapidement adapter à la demande et aux besoins changeants des clients?
- Est-ce que vos produits, vos services et vos emballages respectent les mesures de prévention et les règlements relatifs à la COVID-19?



SUJETS DE RÉFLEXION

ÉVOLUTION DE LA DEMANDE
SUR LE MARCHÉ

PROPOSITION DE VALEUR

CAPACITÉ CONCURRENTIELLE

PROFIL DE VOTRE
CLIENTÈLE



PRODUITS ET SERVICES

Demeurez concurrentiel

L'organisme Small Business BC offre une formation en ligne d'une heure [sur les manières de demeurer concurrentiel dans la nouvelle normalité](#).

Soyez prêt à adapter votre approche

L'article [Prévoir rapidement la demande et adapter son plan d'affaires en temps de pandémie](#) de McKinsey présente un plan d'action en six étapes pour vous préparer à l'après-pandémie et adapter votre approche.

Explorez de nouveaux modèles d'affaires

Visionnez le webinaire présenté par MaRS et EDC sur [l'adaptation des modèles d'affaire en temps de pandémie](#) pour apprendre comment adapter votre entreprise, aborder les changements et trouver de nouvelles façons de servir vos clients.

MARCHÉS

Les marchés sont des zones géographiques (pays, villes, etc.). Ils comprennent aussi les secteurs d'activités et les chaînes d'approvisionnements où vous faites des ventes et exercez vos activités. Il est important de réévaluer vos marchés pour repérer les vulnérabilités et les occasions.

- Comment vos marchés ont-ils été touchés par la COVID-19? Évaluez vos marchés régionaux, vos secteurs d'activité et vos chaînes d'approvisionnement.
 - Prévoyez-vous d'importantes modifications, expansions ou contractions de vos marchés?
- Si vous faites affaire à l'extérieur du Canada, devez-vous vous conformer à de nouveaux règlements qui pourraient nuire à votre capacité d'expédier vos produits à l'étranger ou d'importer vos matériaux au Canada?
- Y a-t-il des marchés non exploités ou non desservis qui pourraient représenter un important potentiel pour vos produits et services?
- Comment vos concurrents répondent-ils à la crise?
 - Est-ce que de nouveaux concurrents émergent ou s'imposent davantage?
 - Pourraient-ils compromettre votre position sur le marché?
 - Si oui, comment pouvez-vous adapter votre modèle d'affaires pour gérer les répercussions?



SUJETS DE RÉFLEXION

**NOUVEAUX DÉBOUCHÉS DANS
DE NOUVEAUX MARCHÉS**

**RÉPERCUSSIONS DE LA COVID-
19 SUR LES SECTEURS ET LES
MARCHÉS**

**CHAÎNES
D'APPROVISIONNEMENT
INTERNATIONALES**

MARCHÉS



Découvrez les conséquences de la pandémie sur les marchés mondiaux

Vous trouverez les derniers renseignements sur les tendances sectorielles, les risques de marché et les tactiques pour rebâtir votre entreprise sur les sites Web [ExportActions](#), [Exportateurs avertis](#) et [Info-pays et info-marchés](#) d'EDC. Consultez les [Perspectives économiques mondiales – Été 2020](#) pour savoir à quoi vous attendre des marchés mondiaux.

Accédez à de l'information sur les secteurs mondiaux

Consultez les [rapports sur les répercussions sectorielles du coronavirus](#) d'Accenture. Ils couvrent divers secteurs et proposent des façons pour votre entreprise de renforcer sa résilience et se remettre de la crise.

Préparez-vous pour la reprise des activités dans vos chaînes d'approvisionnement mondiales

L'article [The ongoing impact of COVID-19 on global supply chains](#) (Les répercussions continues de la COVID-19 sur les chaînes d'approvisionnements mondiales) donne un aperçu des perturbations des chaînes d'approvisionnements mondiales et propose des façons de créer votre plan de reprise des activités.

CANAUX

Les canaux sont vos différents liens avec les clients : marketing, ventes, offre de produits et autres services axés sur la clientèle.

- Quel a été le rendement de chacun de vos canaux durant la crise de la COVID-19? Avez-vous remarqué des changements?
 - Quels ajustements à court et à moyen termes pouvez-vous apporter pour améliorer vos canaux?
 - Y a-t-il d'autres moyens à faible coût qui vous permettraient d'entrer en contact avec les clients?
- Le contact avec vos clients est-il direct, ou avez-vous surtout recours à des intermédiaires (partenaires, distributeurs ou autres)?
 - Quels moyens pourriez-vous utiliser pour vous rapprocher de vos clients et ainsi réduire vos coûts et vos risques?
- Pourriez-vous instaurer de nouveaux canaux?
 - Y a-t-il des tiers qui pourraient vendre ou fournir vos produits à une nouvelle clientèle en tirant profit de leur notoriété et de leur portée commerciale?



SUJETS DE RÉFLEXION

MÉTHODES POUR
OPTIMISER VOS CANAUX

MOYENS POUR TROUVER
DE NOUVEAUX
DÉBOUCHÉS

COMMENT CRÉER UNE
VALEUR-CLIENT



CANAUX

Optimisez vos canaux

Le guide [Optimiser les canaux de marketing numérique pour les biens de consommation durant la crise de COVID-19](#) de Gartner propose aux détaillants des pratiques exemplaires pour optimiser leurs canaux de marketing afin que leur entreprise se remette de la COVID-19.

Trouvez des moyens créatifs de joindre vos clients

L'article [COVID-19: Comment rester en contact avec les clients pendant la crise](#) de BDC présente de nouvelles façons de communiquer avec les clients à l'aide des technologies numériques. Voir la section sur les clients pour d'autres ressources et idées.

Adaptez vos stratégies de commercialisation pour l'après-COVID-19

Dans l'article [Réinventer les stratégies commerciales après la pandémie](#), le Boston Consulting Group recommande des façons d'adapter les stratégies de ventes, de distribution et de partenariats à notre nouvelle réalité afin de demeurer dans la course.

PARTENARIATS

Vos partenaires comprennent les fournisseurs, les services d'expédition et d'entreposage, l'équipe de marketing et toutes les parties prenantes qui travaillent avec vous pour commercialiser vos produits et services.

- Qui sont vos principaux partenaires?
 - Quelles ont été les répercussions de la COVID-19 sur leurs affaires?
 - Qu'en est-il des affaires que vous menez ensemble? Quelles sont les répercussions sur votre modèle d'offre?
- Que pouvez-vous faire pour renforcer vos partenariats?
 - Comment pouvez-vous collaborer pour continuer d'offrir une valeur ajoutée à vos clients?
- Existe-t-il d'autres partenaires ou influenceurs du marché qui pourraient aider votre entreprise?
 - Comment pourraient-ils vous aider à renouveler votre proposition de valeur à vos clients?



SUJETS DE RÉFLEXION

VOS PARTENAIRES
ACTUELS

LES PARTENAIRES
POTENTIELS



PARTENARIATS

Réfléchissez à votre façon de travailler avec vos partenaires

L'article [Reimagining Go-to-Market Strategies After the Pandemic](#)

(Réinventer les stratégies commerciales après la pandémie) du Boston Consulting Group offre des conseils pour réinventer vos circuits de ventes, repenser votre modèle de distribution, et vous tourner vers le commerce électronique afin de ressortir plus solide de la pandémie.

Ressources complémentaires

Voir la section **Canaux** pour d'autres ressources et idées.

OPÉRATIONS

Vos opérations comprennent toutes les ressources dont vous avez besoin pour mener vos activités. Les charges d'exploitation, quant à elles, sont tous les coûts qui ne sont pas liés à la production de vos produits : salaires, loyer, fournitures de bureau, services publics, marketing, assurances et impôts.

- Lesquelles de vos ressources seront essentielles au bon maintien de vos activités au sortir de la pandémie?
 - La COVID-19 a-t-elle eu une incidence sur votre effectif? Prévoyez-vous embaucher ou congédier du personnel?
 - Avez-vous adopté le télétravail? Pendant combien de temps fonctionnerez-vous ainsi?
- Si vous prévoyez ajuster votre modèle opérationnel en fonction de l'économie de l'après-COVID-19, quelles seront les étapes de cette adaptation?
 - Avez-vous les ressources humaines et physiques pour réussir à adaptation?



SUJETS DE RÉFLEXION

VOS RESSOURCES
ESSENTIELLES

COMMENT ADAPTER
VOTRE ENTREPRISE

CHARGES
D'EXPLOITATION

OPÉRATIONS



Planifiez vos opérations après la pandémie

L'article [COVID-19: Gestion et planification des opérations](#) de BDC propose un plan d'action et des outils pour examiner vos opérations et vous préparer à croître après la pandémie.

Calculez vos liquidités et votre rentabilité

Vous trouverez également des ressources et des calculateurs utiles sur la page [Outils financiers](#) de BDC. Les outils de rentabilité, notamment, vous permettront de faire des projections.

La technologie pour un essor opérationnel

Le webinar [Profitez de la technologie pour augmenter vos revenus à l'aide d'outils numériques](#) de BDC fournit des conseils pratiques pour faire de bons investissements dans la technologie, et ainsi améliorer l'efficacité, la flexibilité et la rentabilité des opérations.

REVENUS

Passez en revue vos revenus pour chaque segment de clientèle. Les changements que vous observez pourraient perdurer après le choc économique et la reprise progressive en raison de la nouvelle conjoncture du marché et des nouvelles exigences de vos clients.

- Vos sources de revenus ont-elles changé? Si oui, comment?
 - Qu'est-ce qui explique ces changements?
 - Les perturbations vous semblent-elles temporaires, ou les signes pointent-ils vers un changement permanent causé par la situation et le comportement des clients?
- Y a-t-il de nouveaux moyens qui vous permettraient de générer des profits ou d'offrir une valeur ajoutée à vos clients? Lesquels?
- Quelles stratégies de tarification pourriez-vous considérer?



SUJETS DE RÉFLEXION

COMMENT OPTIMISER
VOS SOURCES DE
REVENUS

SOURCES DE REVENUS
POTENTIELLES

NOUVELLES STRATÉGIES
DE TARIFICATION

REVENUS

Faites-vous guider dans la reprise de vos activités

Examinez votre flux de trésorerie et faites bon usage des outils et conseils de BDC ([COVID-19 : Évaluation des flux de trésorerie](#)).

Adaptez votre stratégie de tarification

L'article [Pricing through the pandemic: Getting ready for recovery](#) (Tarification durant la pandémie: se préparer à la relance) de McKinsey offre d'excellents conseils sur la tarification, et propose des moyens créatifs de répondre aux besoins de la clientèle tout en investissant dans l'avenir.

Augmentez vos revenus

L'article [Rapid Revenue Recovery: A road map for post-COVID-19 growth](#) (Rétablissement rapide des revenus : feuille de route pour la croissance dans l'après-COVID-19) de McKinsey explique comment augmenter ses revenus, et quelles activités permettent de les rétablir rapidement.

Prenez le virage de l'innovation

Consultez l'article [Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever](#) (L'innovation en temps de crise : plus essentielle que jamais) de McKinsey, pour comprendre en quoi l'innovation est importante pour surmonter la pandémie. Y sont présentées des mesures essentielles pour adapter votre modèle d'affaires et répondre aux besoins de vos clients.

COÛTS

Il est probable que certains aspects de votre structure de coûts soient difficiles à changer, surtout si votre capital ou vos charges d'exploitation sont importants. Songez à des moyens de réduire vos dépenses. Une nouvelle approche pourrait même faire augmenter vos profits.

- Qu'est-ce qui coûte le plus cher à votre entreprise en ce moment?
 - Ces coûts ont-ils augmenté ou baissé depuis la pandémie?
 - Prévoyez-vous que ces coûts changeront davantage dans les mois à venir? De quelle manière?
- Le rendement du capital investi est-il faible pour certaines de vos dépenses actuelles?
 - Avez-vous des dépenses qui n'ajoutent aucune valeur à l'expérience client?
- Existe-t-il des façons de réduire vos dépenses les plus importantes?
 - Des solutions de rechange moins coûteuses et qui n'altéreraient pas la valeur offerte seraient-elles envisageables?
 - Avez-vous pu économiser sur les services publics et les autres dépenses de bureau pendant la pandémie?
- Quelles sont les répercussions financières des changements apportés à d'autres aspects de votre modèle d'affaires?



SUJETS DE RÉFLEXION

TACTIQUES POUR
RÉDUIRE LES COÛTS

OPTIMISATION DE VOS
DÉPENSES

FLUX DE TRÉSORERIE ET
LIQUIDITÉS

COÛTS



Faites-vous un plan pour réussir après la pandémie

L'article [COVID-19: Outils de planification d'entreprise pour les entrepreneurs](#) de BDC vous aidera à gérer la crise et à en comprendre les risques afin que votre entreprise tire son épingle du jeu lors la relance économique mondiale.

Gérez vos flux de trésorerie

Le webinaire [COVID-19 : Gérez vos liquidités et prenez de l'expansion](#) d'EDC fournit des stratégies de gestion des fonds de roulement pour vous aider à garder le cap et à faire croître votre entreprise à mesure qu'évolue la pandémie.

Vous trouverez également des ressources et des calculateurs utiles sur la page [Outils financiers](#) de BDC. Les outils de rentabilité, notamment, vous permettront de faire des projections.

Utilisez des stratégies pour réduire vos coûts

Le rapport [COVID-19: la certitude des coûts dans l'incertitude économique](#) et l'article [Adapter votre base de coûts dans le contexte de la COVID-19](#) de Deloitte vous aideront à améliorer votre gestion des coûts afin d'optimiser votre approche et de prendre la voie de la reprise et de la croissance à long terme.

Le billet [Cinq stratégies pour économiser après la COVID-19](#) de Small Business BC offre des conseils pour demeurer agile après la réouverture.

ACTIONS IMPORTANTES

Prenez note des mesures à prendre dans chaque catégorie. Comme les ressources ne sont pas illimitées, efforcez-vous d'établir un ordre de priorité. Concentrez-vous sur les choses qui favoriseront la reprise et la croissance de vos affaires.

- Cernez vos trois grandes priorités à court et à moyen termes, en vous concentrant sur celles qui produiront des résultats rapidement.
- Notez chacune des étapes et indiquez qui en sera responsable.
- Établissez un échéancier et assignez les tâches afin que les attentes soient claires.
- Indiquez quels investissements seront nécessaires dans chaque catégorie. Le réalisme est de mise : au besoin, réaffectez les ressources pour pouvoir vous concentrer sur les activités qui favoriseront la reprise et la croissance de vos affaires.
- Rencontrez régulièrement votre équipe pour recueillir ses commentaires et faire les ajustements nécessaires.
- *N'hésitez pas à utiliser un tableur, un outil de suivi ou un document séparé pour cette section.*



SUJETS DE RÉFLEXION

VOS RESSOURCES
ESSENTIELLES

NOUVELLES ACTIVITÉS
CLÉS

ACTIONS IMPORTANTES

Préparez-vous à réorienter votre entreprise

À la recherche de moyens créatifs pour vous renouveler? Lisez les [11 conseils pour réagir au quart de tour, pandémie oblige](#) (Comptables professionnels agréés Canada) – vous y trouverez des idées qui sortent des sentiers battus afin de vous adapter et de survivre à la pandémie.

Repensez votre entreprise

Le guide [Surmonter la crise de la COVID-19 : Adapter les organisations à la nouvelle réalité](#) du Boston Consulting Group vous aidera à définir vos priorités pour actualiser et repositionner votre entreprise en vue de l'après-COVID-19.

UN MONDE

À CONQUÉRIR

