

**Étude**

Avril 2020

Montréal – Québec

# L'après COVID-19 :

## PRÉPARER LA SORTIE DE CRISE ET ANTICIPER LES NOUVEAUX PARADIGMES



# Mise en contexte

Il existe autant de stratégies de sortie du confinement qu'il existe de pays. Au-delà de l'échelonnement de la reprise des différents secteurs économiques, les stratégies dépendent principalement de l'arbitrage entre la nécessité de redémarrer l'activité économique et la capacité des États à gérer le risque d'une nouvelle vague de contamination liée à la COVID-19.

L'expérience internationale suggère que plusieurs options sont possibles quant aux critères de réouverture progressive tels le nombre d'employés qui travaillent en même temps, le secteur, le niveau de contact avec l'extérieur. D'autres facteurs sont à considérer, comme la capacité de rebond, ainsi que la capacité d'automatiser les opérations, tout en priorisant certaines régions où la densité de population est plus basse et où le nombre de cas est très bas.

Le degré de complexité auquel les entreprises québécoises devront faire face lors du redémarrage est également lié à leur taille. Alors que les PME sont généralement plus agiles, elles ne disposent pas toujours de la même solidité financière retrouvée globalement chez les grandes entreprises. Les PME ont été frappées de plein fouet par la crise et ont été parmi les premières à bénéficier des subventions gouvernementales. Par leur taille, elles sont également plus exposées aux secousses et aux interruptions retrouvées dans la chaîne d'approvisionnement.

# Un plan en 5 points pour la relance progressive de l'économie québécoise

## 1.

### Adapter certaines pratiques en entreprise en prévision de la relance

Cette crise risque de renforcer et accélérer certains mouvements de fond. Entre autres, on peut penser au raccourcissement des chaînes de production, ainsi qu'aux changements dans les modes de consommation des citoyens et à une plus grande présence de l'économie circulaire. Plusieurs actions devraient être effectuées en amont. En plus de la mise en place des mesures sanitaires requises, l'entrepreneur devrait penser à développer un plan clair de communication, prioriser et compartimenter les activités (si nécessaire), assurer la continuité des opérations, planifier les réembauches, les liquidités et le fonds de roulement, etc. Finalement, la mise en place d'une gestion professionnelle des risques est anticipée comme un prérequis majeur, avec pour objectif principal de prémunir l'entreprise contre tous les risques connus et de la préparer à atténuer les conséquences d'un événement imprévisible comme la COVID-19.

## 2.

### Considérer certains facteurs dans la prise de décision liée à la reprise des activités

Lors de la relance, les entreprises québécoises vont faire face à une série d'enjeux humains, opérationnels et commerciaux qu'il convient d'anticiper pour préparer au mieux le redémarrage des activités. La gestion des ressources humaines dans une situation de cohabitation avec le virus, le maintien des chaînes d'approvisionnement et de la capacité de production, ainsi que la gestion des actifs et des liquidités seront déterminants. On assistera vraisemblablement à un accroissement de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, notamment par le renforcement des normes de traçabilité et de l'intégration des principes de gouvernance dans les critères de notation financière des entreprises. Elles devront suivre plus précisément les produits et assurer leur respect des principes et contraintes environnementales en plus d'assurer le respect des exigences sociales renforcées de protection des travailleurs et de leur santé

## 3.

### Adapter le modèle d'affaires au contexte, notamment à l'international

Les entreprises pour lesquelles une grande partie de l'activité se fait à l'étranger devraient faire face à des calendriers de déconfinement différents par marché. En effet, les baisses des activités des entreprises fortement dépendantes d'un marché dont la situation mettrait plus de temps à se résoudre pourraient faire partie des dommages collatéraux d'un maintien prolongé du confinement dans ces régions. Les chaînes d'approvisionnement mondiales devraient faire face à la désynchronisation des calendriers de sortie du confinement entre les régions (par exemple, entre la Chine, l'Europe et les États-Unis.) Lorsque possible, il convient dans ce cas d'évaluer les possibilités d'approvisionnement auprès d'autres fournisseurs, notamment des fournisseurs locaux. Le contexte actuel démontre l'importance de poursuivre les efforts des entreprises pour diversifier leurs marchés extérieurs, autant pour leurs exportations que pour leurs approvisionnements, pour ainsi atténuer les impacts des événements à l'étranger.

## 4.

### Continuer de compter sur l'aide des gouvernements du Québec et du Canada

Les premières mesures de préparation du rebond préparées dans les pays plus avancés dans la courbe de propagation du virus illustrent l'importance que peuvent jouer les programmes gouvernementaux et les approches sectorielles concertées. On retrouve entre autres les programmes de formation ou de reconversion des travailleurs, les aides financières pour que les entreprises puissent bénéficier des liquidités nécessaires pour poursuivre leurs opérations, le développement de plans de relance pour des secteurs critiques, l'accélération des investissements en infrastructure, etc. Les entreprises devraient pouvoir compter sur un soutien continu de l'État, selon l'évolution de la situation sanitaire et des impacts économiques de la pandémie.

---

## 5.

### **Miser sur l'innovation et la modernisation des opérations pour accroître la productivité**

Pour préparer au mieux la relance, les entreprises québécoises doivent également anticiper les changements nécessaires au sein même de leurs organisations et de leurs processus pour faire face à la nouvelle normalité du monde post-crise. Plusieurs entreprises en mesure d'adapter leur modèle d'affaires devront passer de la parole aux actes, pour poursuivre leur progression. Les habitudes quotidiennes ont été bouleversées par l'adoption à grande échelle du télétravail, et l'accroissement du commerce en ligne. Le numérique va probablement pénétrer davantage dans les processus de l'entreprise, à la fois dans les modes de travail et les relations sociales, mais également au cœur même des opérations comme un élément indispensable à la continuité des opérations.

# Table des matières

Introduction .....	6
Une crise sanitaire sans précédent.....	6
Impacts macroéconomiques et sociaux .....	6
Panorama des mesures pour faire face à la COVID-19.....	7
La situation canadienne et québécoise.....	7
Objectif de la présente étude.....	11
Panorama des bonnes pratiques et initiatives privées et gouvernementales pour gérer la crise de la COVID-19 .....	12
Bonnes pratiques de gestion de la crise en entreprise.....	12
Mesures gouvernementales pour la gestion de la crise .....	14
Analyse des exemples européens de plans de sortie du confinement et de redémarrage économique .....	18
Revue des conditions de succès et grandes solutions opérationnelles pour le déconfinement .....	21
Des solutions opérationnelles pour les entreprises en prévision de la relance progressive dans l'après-crise COVID-19.....	21
Anticipation d'occasions avant le retour à la nouvelle normalité.....	28
Analyse des changements nécessaires au sein des entreprises pour anticiper la nouvelle normalité .....	30
Accroissement de la pénétration de la numérisation dans les processus de l'entreprise..	31
Relocalisation des productions et raccourcissement des chaînes d'approvisionnement...	32
Renforcement des exigences environnementales, sociales et de gouvernance (ESG).....	33
Renforcement de la gestion des risques .....	35
Bibliographie .....	37
Note méthodologique .....	39

# Introduction

## Une crise sanitaire sans précédent

La pandémie de la maladie COVID-19 constitue une crise sanitaire sans précédent par son ampleur, sa durée et son caractère mondial.

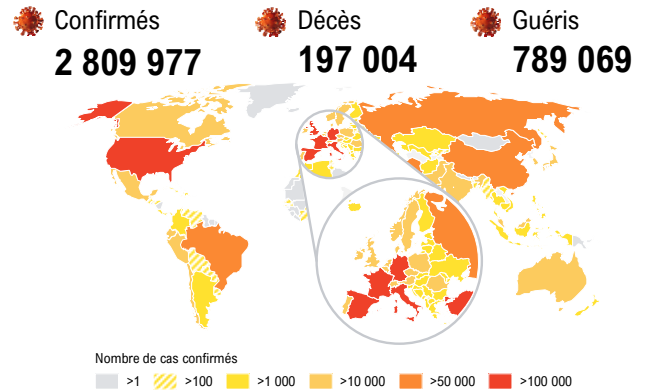
- Par son ampleur : au 24 avril 2020, près de trois millions de personnes ont été contaminées, pour plus de 195 000 décès à travers le monde ;
- Par sa durée : la crise n'en est qu'à ses débuts dans la plupart des régions du monde. En Asie, la crise a démarré à la fin décembre. Après trois mois de confinement drastique, le pic de nouveaux cas semble dépassé, avant d'engager une diminution. Fin mars, l'Europe et les États-Unis sont devenus l'épicentre de l'épidémie, alors que l'Amérique du Sud et l'Afrique commencent à connaître une accélération des cas avérés. De plus, la probabilité et l'ampleur de prochaines vagues à l'échelle mondiale demeurent incertaines ;
- Par son caractère mondial : progressivement, la crise se propage d'est en ouest et de nouvelles régions et pays reportent de nouveaux cas, portant le nombre total de pays impactés à plus de 200.

## Impacts macroéconomiques et sociaux

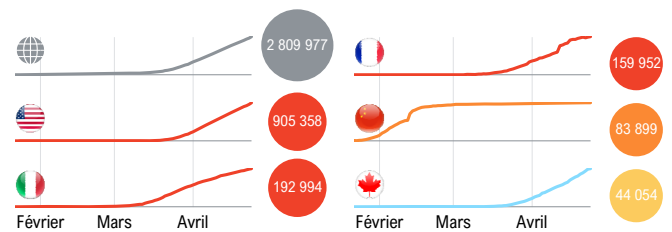
Cette pandémie est à l'origine d'une crise économique qui crée une spirale négative, entraînée par un choc combiné de l'offre (la production de biens et de services) et de la demande (la consommation et les investissements), de même qu'un resserrement du crédit :

- En ce qui a trait à l'offre, les perturbations de la production, initialement localisées en Asie, se sont progressivement étendues aux chaînes d'approvisionnement du monde entier. Les fermetures d'usines et le ralentissement des activités logistiques réduisent l'offre de biens de consommation et industriels. Dans un contexte d'incertitude, les entreprises retardent et limitent leurs investissements, leurs achats de biens et l'embauche de travailleurs, amplifiant l'impact sur la demande. De plus, les mesures gouvernementales mises en œuvre pour limiter la propagation du virus ont restreint ou supprimé l'offre de services non essentiels ;

Figure 1 - Situation mondiale [au 24 avril 2020]



### Evolution de la propagation dans quelques régions

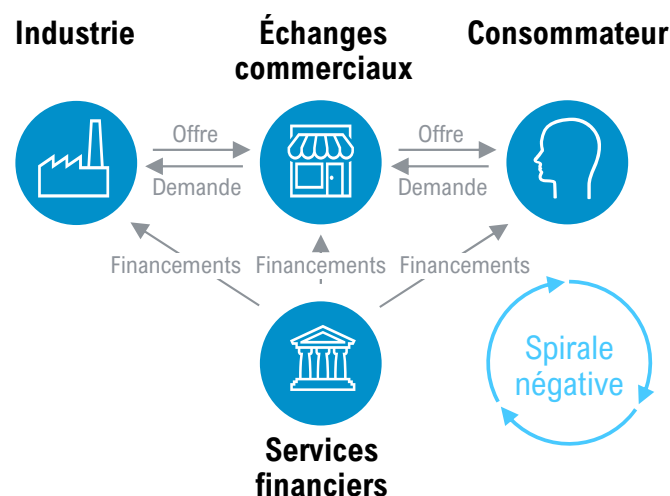


Source : John Hopkins CSSE, situation au 24 avril 2020, consultée le 25 avril 2020

- Du côté de la demande, les mesures de confinement, les pertes de revenus des particuliers et des entreprises, la cessation de certaines activités ainsi que la perte de confiance dans l'avenir ont eu un impact immédiat sur les dépenses de consommation ;
- Enfin, en ce qui concerne le crédit, l'offre et la prise de risque ont été grandement bouleversées par la crise. Les banques canadiennes ont fait preuve d'une grande flexibilité pour augmenter le crédit de leurs clients existants, mais l'accès au crédit est devenu fortement limité, outre pour les prêts garantis par le gouvernement. De plus, les manques de liquidités réduisent à la fois les investissements et la consommation.

Les marchés de capitaux ont été fortement affectés, ce qui compromet grandement la disponibilité du capital. Les notations financières des entreprises sont également entrées dans une tendance à la dégradation. Cela réduit leur capacité à financer leurs opérations à court ou moyen termes.

Figure 2 - Impacts macro-économiques et sociaux



Il est maintenant évident que la COVID-19 aura un impact massivement négatif sur l'économie mondiale. Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la croissance mondiale connaîtra cette année sa plus faible progression en 11 ans, soit 2,4 %. De plus, la propagation de la COVID-19 en Europe et en Amérique du Nord pourrait causer une chute de près de la moitié de cette croissance, pour s'établir à 1,5 %. En début mars, Bloomberg estimait que la COVID-19 pourrait coûter 2 700 milliards de dollars américains à l'économie mondiale.

## Panorama des mesures pour faire face à la COVID-19

Dans ce contexte, les gouvernements et les entreprises doivent gérer une très grande instabilité, qui s'articule autour de trois horizons de temps différents :

### 1. Opérer dans un monde confiné :

- Pour les gouvernements : assurer la continuité des activités essentielles, hausser les capacités sanitaires aux niveaux exigés, protéger les plus fragiles ;
- Pour les entreprises : mettre en œuvre des cellules de crise ad hoc, réduire les dépenses, gérer les liquidités et le fonds de roulement et maintenir leurs activités lorsque possible.

### 2. Préparer le redémarrage :

- Pour les gouvernements : réinstaller les politiques publiques précédentes en continuant à stimuler l'économie, veiller à la progressivité du retrait des mesures d'exception ;

- Pour les entreprises : anticiper une reprise inédite de la demande et des tensions sur toute la chaîne de valeur, préparer une montée en charge alignée avec ces nouveaux paradigmes, saisir de nouvelles occasions.

### 3. Anticiper la nouvelle normalité :

- Pour les gouvernements : adapter les politiques publiques à une meilleure gestion du risque, ajuster leurs actions aux nouveaux paradigmes ;
- Pour les entreprises : mieux gérer les risques, s'adapter aux relocalisations industrielles, aux nouvelles exigences en matière de proximité, de durabilité et de protection accrue, numériser davantage les chaînes d'approvisionnement et repenser les modes de travail.

## La situation canadienne et québécoise

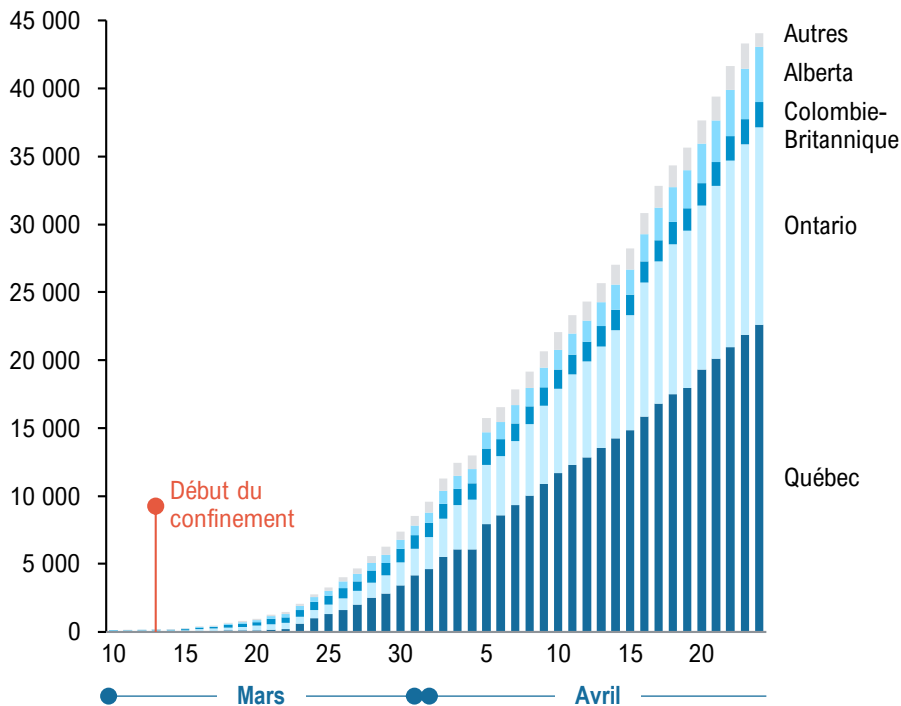
Au 24 avril 2020, le Canada fait état de plus de 44 000 cas avérés de la COVID-19, pour un total de plus de 2 300 décès. Comme ailleurs, l'environnement économique canadien est touché et les principaux secteurs économiques sont impactés à des degrés plus ou moins forts. En outre, l'économie canadienne a été très fortement impactée par la guerre des prix et la baisse du cours du pétrole, déclenchée par l'échec des négociations entre la Russie et l'Arabie saoudite, annoncé le 6 mars dernier. À ce jour, il est estimé que les secteurs les plus impactés, comme le tourisme, le transport aérien ou l'aéronautique commerciale, ne connaîtront un rebond qu'à l'horizon 2021. D'autres secteurs devraient être en mesure de récupérer dès la fin de 2020, comme la construction ou certains secteurs manufacturiers, par exemple. Cela devrait se traduire par une chute du PIB de 9 % en mars 2020, selon Statistique Canada, soit la diminution mensuelle la plus importante depuis 1961.

Dans ce contexte, de nombreuses entreprises canadiennes voient leur chiffre d'affaires diminuer de façon significative. Pour assurer leur pérennité, certaines procèdent entre autres à des mises à pied qui, combinées aux mesures de confinement empêchant certains citoyens de travailler, génèrent une forte augmentation du chômage. En effet, 1 million de Canadiens ont perdu leur emploi de février 2020 à mars 2020. Le gouvernement fédéral a reçu plus de 1,5 million de demandes de prestations canadiennes d'urgence au cours de la seconde moitié du mois de mars 2020.

Figure 3 - Situation Canadienne et Québécoise [en date du 24 avril 2020]

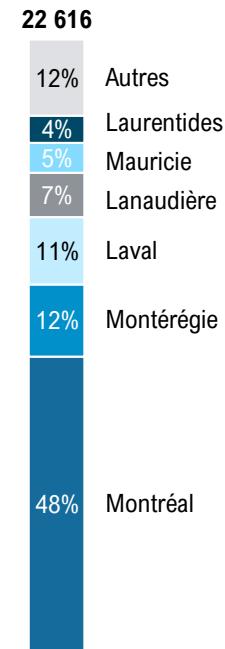
## Situation au Canada

### Nombre de cas cumulés de COVID-19



## Situation au Québec

### Nombre cas de COVID-19 par région



Source : Johns Hopkins CSSE, Direction de Santé publique du Québec

Selon une étude de Google, les Québécois sont les meilleurs en distanciation sociale en Amérique du Nord. Malgré tout, le nombre total de cas de la COVID-19 s'élève à plus de 22 600 cas, pour un total de près de 1 300 décès (chiffres en date du 24 avril 2020) au Québec. L'écosystème québécois n'est pas épargné ; les impacts économiques et sociaux mentionnés plus haut s'appliquent à l'économie du Québec. Le ministre des Finances, Éric Girard, mentionnait le 16 avril 2020 que le PIB pourrait enregistrer une chute de 5 % en 2020, en s'appuyant sur un scénario de « fermeture de l'économie » d'environ 8 semaines, alors qu'environ 40 % de l'économie serait arrêté pendant cette période. Il est attendu que cet arrêt économique provoque un déficit budgétaire de 12 milliards de dollars pour le gouvernement du Québec.

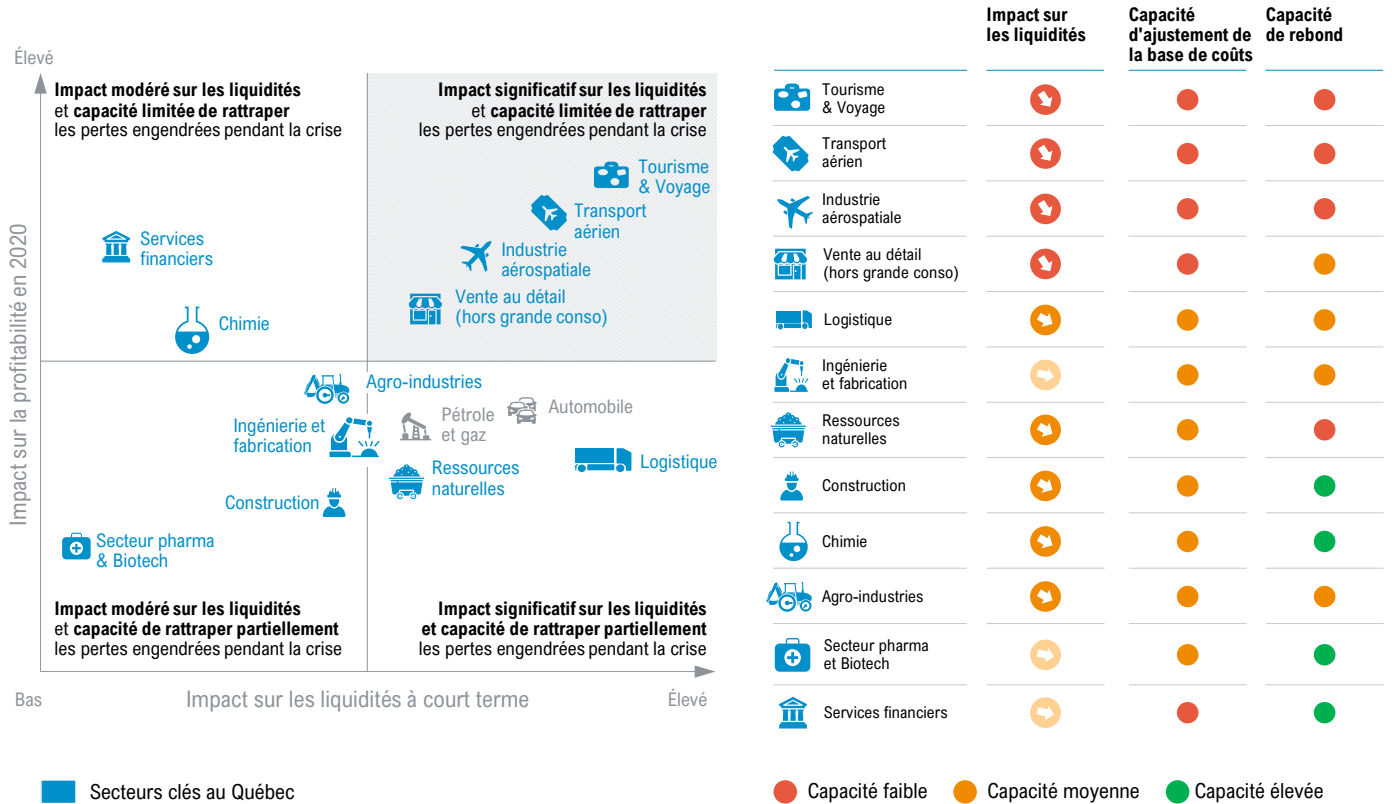
Selon un sondage effectué par la FCCQ entre le 20 et le 26 mars 2020, déjà près d'un tiers des entreprises québécoises sollicitées voyaient leurs revenus diminuer de plus de 50 %. On peut envisager que ce ratio a grandement augmenté depuis. Cela entraîne une grave crise de liquidités chez nombre d'entre

elles, qui n'ont malheureusement pas d'autres solutions que de mettre à pied leurs employés. En conséquence, le nombre de demandes d'assurance-emploi explose. En effet, alors que le taux de chômage n'était que de 4,9 % en février 2020, celui-ci pourrait s'élever à près de 25 % d'ici un trimestre et près de 15 % d'ici un semestre selon la distribution actuelle de l'emploi et des pertes d'emplois. Plus de 700 000 emplois à temps plein — l'équivalent de salaires estimés à 9,3 milliards de dollars — pourraient disparaître en raison de la COVID-19. Le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Jean Boulet, a estimé qu'entre 550 000 et 600 000 emplois avaient déjà été perdus, en date du 6 avril 2020.

L'ensemble des principaux secteurs économiques québécois seront affectés à des degrés plus ou moins prononcés, notamment leur rentabilité pour l'année 2020 et leurs liquidités à court terme.



Figure 4 - Impact estimé par secteur



Source : Roland Berger

Figure 5 - Impact estimé par secteur (suite)

Industrie	Impact sur les liquidités à court terme	Impact sur la rentabilité en 2020
 <b>Tourisme &amp; Voyage</b> <span style="color:red">●</span> <span style="color:orange">●</span> <span style="color:green">●</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les annulations de dernière minute nécessitent le remboursement des paiements</li> <li>Les entrées de trésorerie diminuent considérablement en raison de l'absence de nouvelles réservations</li> <li>Certains segments (croisières) ont des coûts fixes importants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La principale période de vacances de juin à août est fortement influencée par les restrictions de voyage et la réticence des consommateurs</li> <li>Un rattrapage limité est anticipé à la fin de la crise</li> </ul>
 <b>Transport aérien</b> <span style="color:red">●</span> <span style="color:orange">●</span> <span style="color:green">●</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les annulations de dernière minute et la tendance aux réservations flexibles entraînent une pénurie de liquidités</li> <li>Le financement à long terme des avions limite les possibilités d'ajuster les flux de trésorerie en conséquence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les restrictions de voyage imposées au niveau mondial réduiront considérablement les résultats de 2020 - effets de rebond limités après la fin de la crise</li> <li>La rentabilité est fortement liée au tourisme et à l'industrie du voyage</li> </ul>
 <b>Industrie aérospatiale</b> <span style="color:red">●</span> <span style="color:orange">●</span> <span style="color:green">●</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une pénurie des liquidités importante est attendue, en particulier pour les acteurs de l'industrie aérospatiale civile avec un accent sur les services</li> <li>Les annulations et les retards de commandes entraînent des réductions de créances pour les fabricants d'équipement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une réduction massive des recettes (retards et annulations de carnets de commandes, ainsi qu'un choc sur le marché des pièces détachées) réduit les bénéfices attendus, tandis que les coûts resteront moins flexibles à court terme</li> </ul>
 <b>Vente au détail (hors grande conso)</b> <span style="color:red">○</span> <span style="color:orange">●</span> <span style="color:green">●</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les entrées de trésorerie sont sous pression pour les produits non alimentaires en raison d'une réduction drastique de la demande</li> <li>Le e-commerce et les déstockages permettent de récupérer des liquidités à court terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La réduction de la demande globale impacte les ventes</li> <li>En raison des cycles de vie courts et de la rotation rapide des produits, les effets de rebond devraient être plus faibles que dans d'autres secteurs</li> <li>Les mises à pied temporaires réduisent la demande</li> </ul>
 <b>Logistique</b> <span style="color:red">○</span> <span style="color:orange">●</span> <span style="color:green">●</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La structure des coûts plutôt fixes entraîne des sorties de fonds constantes et des possibilités d'ajustement limitées</li> <li>La réduction de la demande exerce une pression supplémentaire sur les entrées de trésorerie en raison des blocages dans les économies occidentales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La rentabilité baisse significativement, notamment en raison de la diminution de la demande de fret maritime causée par des arrêts temporaires de la production</li> <li>Toutefois, les effets de rebond devraient permettre un rattrapage partiel lorsque la situation se détendra</li> </ul>
 <b>Services financiers</b> <span style="color:red">○</span> <span style="color:orange">●</span> <span style="color:green">●</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les taux d'intérêt bas et les mesures de politique monétaire peuvent apporter une aide financière pendant la crise</li> <li>Les entreprises en difficulté et les faillites entraînent une réduction des entrées de fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La dépréciation des financements des entreprises en difficulté et/ou en faillite met les résultats de 2020 sous pression</li> <li>Les exigences réglementaires en matière de fonds propres de base pourraient entraîner des ventes au rabais des portefeuilles de crédit</li> </ul>
 <b>Ingénierie et fabrication</b> <span style="color:red">○</span> <span style="color:orange">●</span> <span style="color:green">●</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les longs délais d'exécution des projets existants et les activités de services soutiennent les entrées de fonds</li> <li>La structure de coûts est principalement fixe, mais les entreprises peuvent apporter des ajustements rapides en cas d'annulation / réduction des commandes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'annulation de projets va probablement considérablement réduire la rentabilité</li> <li>Toutefois, les activités de services continuent à soutenir les résultats</li> </ul>
 <b>Ressources naturelles</b> <span style="color:red">●</span> <span style="color:orange">●</span> <span style="color:green">●</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les entrées de trésorerie sont sous pression en raison d'une réduction de la demande en aval, entraînant l'accumulation de stocks</li> <li>Le maintien en condition opérationnelle des appareils industriels limite le potentiel de réduction des coûts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction de la demande mondiale, notamment dans les secteurs de la construction des transports</li> <li>Les surplus accumulés risquent de maintenir les prix à un bas niveau pendant plusieurs mois</li> </ul>
 <b>Agro-industries</b> <span style="color:red">○</span> <span style="color:orange">●</span> <span style="color:green">●</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La baisse de la demande des restaurateurs diminue les flux de trésorerie – À l'inverse, ceux-ci augmentent sur les denrées non-périssables, tirés par l'augmentation de la demande</li> <li>Le recours aux intermédiaires rallonge les délais d'encaissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le risque de pénurie de main d'œuvre en raison de la fermeture des frontières qui a empêché l'arrivée de travailleurs étrangers peut conduire à une hausse des coûts,</li> <li>Des risques existent sur les approvisionnements et le prix et le transport pour les denrées non-locales</li> </ul>
 <b>Construction</b> <span style="color:red">○</span> <span style="color:orange">●</span> <span style="color:green">●</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La baisse de la demande de matériaux de construction provoquée par le retard croissant des projets de construction ou rénovation diminue les flux de trésorerie</li> <li>La mise à pied temporaire des travailleurs permet de conserver davantage de liquidités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La rentabilité est sous pression en raison de la réduction de la demande pendant et après la crise</li> <li>Les effets de rebond dus aux plans de relance économique permettront éventuellement à l'industrie de rattraper son retard après la crise</li> </ul>
 <b>Chimie</b> <span style="color:red">○</span> <span style="color:orange">●</span> <span style="color:green">●</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les prix des matières premières devraient être volatiles pour les distributeurs</li> <li>La rupture de l'offre et de la demande entre les carburants et les produits pétrochimiques a un impact sur la disponibilité des matières premières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La réduction de la production industrielle et du trafic fait baisser la demande mondiale – les volumes sont incertains sur le long terme</li> <li>Des risques existent concernant les approvisionnements en matières premières et le prix/ transport</li> </ul>
 <b>Secteur Pharma et Biotech</b> <span style="color:red">○</span> <span style="color:orange">●</span> <span style="color:green">●</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les entrées d'argent n'ont eu un impact négatif que pour certains producteurs de médicaments ou équipements destinés à des procédures non urgentes ou non critiques</li> <li>Les réserves de liquidités sont généralement élevées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'impact négatif est relativement faible sur la rentabilité, et ce malgré de potentiels retards de mises sur le marché</li> <li>Des entreprises sélectionnées pourront bénéficier de la crise notamment les fournisseurs de traitements/ vaccins spécifiques à la COVID-19</li> </ul>

Capacité de rebond : ● Capacité faible ● Capacité moyenne ● Capacité élevée

Source : Roland Berger

## Objectif de la présente étude

L'étude a pour objectif de contribuer à identifier des actions pour les entreprises québécoises afin de préparer la sortie de crise relative à la COVID-19. Cela permettra d'anticiper les nouveaux paradigmes qui apparaîtront à l'issue de cet épisode. L'étude est structurée en quatre sections :

1. Panorama des bonnes pratiques et initiatives privées et gouvernementales pour gérer la crise de la COVID-19 ;
2. Analyse des exemples européens de plans de sortie du confinement et de redémarrage économique ;
3. Revue des conditions de succès et grandes solutions opérationnelles pour le déconfinement ;
4. Analyse des changements nécessaires au sein des entreprises pour anticiper la nouvelle normalité, notamment au travers des quatre défis majeurs :
  - i. L'accroissement de la pénétration du numérique dans les processus de l'entreprise ;
  - ii. La relocalisation des productions et le raccourcissement des chaînes d'approvisionnement ;
  - iii. Le renforcement des exigences ESG (environnement, social et gouvernance) ;
  - iv. Le renforcement de la gestion des risques en entreprise.

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

L'objectif de cette section est de dresser un double panorama des bonnes pratiques de gestion de crise en entreprise et des mesures gouvernementales engagées pour gérer la crise. Ce panorama ne cherche pas à être exhaustif, mais plutôt à éclairer les deux sections suivantes.

## Bonnes pratiques de gestion de la crise en entreprise

Les premiers retours montrent que la majorité des entreprises se concentrent sur des actions de court terme avant tout. Elles ont conscience de l'importance de préparer la période post-crise, mais gèrent surtout l'urgence pour le moment. Les sections 4 et 5 de l'étude proposent de se concentrer sur le moyen terme pour aider les entreprises à prioriser et structurer leurs plans d'action.

À court terme, les bonnes pratiques observées peuvent être catégorisées en cinq grands domaines :

- **Préservation de la santé des employés** : communication des mesures d'hygiène et de distanciation sociale, généralisation du travail à domicile (avec une révision potentielle des systèmes et de la bande passante), restrictions de voyages ;
- **Préservation des liquidités** : pilotage actif des liquidités et des paiements, réduction des coûts opérationnels, réduction des dépenses en capital, simulations de différents scénarios, renégociations avec les banques et les fournisseurs (ex. moratoire sur un emprunt) ;
- **Maintien des opérations et de l'écosystème** : concentration sur les activités clés et réduction des autres activités, identification des goulots d'étranglement potentiels dans la chaîne d'approvisionnement ou dans l'écosystème, nouvelle estimation de la demande, augmentation des efforts commerciaux pour les clients et partenaires clés, communication constante avec les clients pour les rassurer et s'ajuster aux tendances ;

- **Renforcement des activités administratives et des technologies de l'information (TI)** : augmentation de la disponibilité des systèmes d'information, identification des meilleures ressources pour les employés ;
- **Adaptation de la gouvernance et de la communication** : augmentation de la fréquence des réunions du conseil d'administration et du comité exécutif, mise à jour et implémentation des plans de continuité des affaires pour rassurer les employés, création de plans de contingence en cas d'une prolongation du confinement.

Il est à noter que certaines de ces pratiques ont été mises en œuvre ou adaptées en réponse à des mesures annoncées par les pouvoirs publics, par exemple la cessation complète des activités non essentielles. Par ailleurs, dans certains cas de force majeure, la réduction des coûts et la préservation des liquidités ont imposé la prise de congés forcés, la mise à pied temporaire d'une partie des effectifs ou le licenciement d'employés et de sous-traitants.

D'un point de vue opérationnel, la mise en œuvre de ces bonnes pratiques passe par la création de cellules de crise qui se réunissent quotidiennement aux différents niveaux de l'entreprise :

Un niveau central, regroupant les dirigeants de chaque unité d'affaires et service, qui maintient une vision d'ensemble sur la situation de l'entreprise, consolide les scénarios d'évolution, indique la marche à suivre, prend les décisions clés et assure la communication globale ;

Un niveau fonctionnel, qui adresse les enjeux et priorités propres à chaque fonction de l'entreprise (Ressources humaines, Finance, TI, etc.). La Figure 6 donne quelques exemples de missions de ces cellules fonctionnelles.

Dans la mesure où la situation évolue en temps réel, ces cellules de crises visent à assurer la continuité des opérations, à adapter les mesures de mitigation et à anticiper les développements futurs. Par ailleurs, ce sont ces cellules qui sont chargées de simuler différents scénarios pour évaluer l'impact de la COVID-19 sur chacun des paramètres clés de

l'entreprise (notamment RH et financiers), mais également sur les opérations, la chaîne d'approvisionnement, la distribution, etc. Étant donné le climat d'incertitude, la majorité des entreprises élaborent au minimum trois scénarios (pessimiste, neutre et optimiste) qui permettent de prioriser les bonnes pratiques de gestion à mettre en œuvre et de développer les plans de contingence.

À l'approche de la sortie du confinement, il est recommandé de maintenir ces cellules de crise pour sécuriser la reprise des opérations et faire face aux nouveaux enjeux associés (cf. section 4.1).

Figure 6 - Exemples de missions des cellules fonctionnelles

#### War Room **Ressources Humaines**

- 1 Assurer la sécurité totale des employés
- 2 Tirer parti des soutiens gouvernementaux
- 3 Gérer les questions sociales, avec transparence et rapidité – surveiller les risques psychologiques
- 4 Communiquer avec empathie avec les employés, créer un sentiment de communauté

#### War Room **Finance & Achats**

- 1 Surveiller les paramètres financiers clés (liquidités, covenants), négocier avec les prêteurs
- 2 Mettre en œuvre des mesures de compression des dépenses et de gestion des liquidités

#### War Room **Ventes**

- 1 Assurer la continuité commerciale : maintenir un lien avec les clients, adapter le modèle commercial et la proposition de valeur si nécessaire
- 2 Prendre des décisions sur les investissements dans la publicité et les médias

#### War Room **Production & Approvisionnements**

- 1 Surveiller la désynchronisation entre les régions (Chine, Europe, États-Unis, Inde...), qui ne seront pas dans la même dynamique au même moment
- 2 Surveiller de près tous les achats critiques et réagir immédiatement (par exemple, en trouvant d'autres sources d'approvisionnement) si les risques augmentent ou se concrétisent

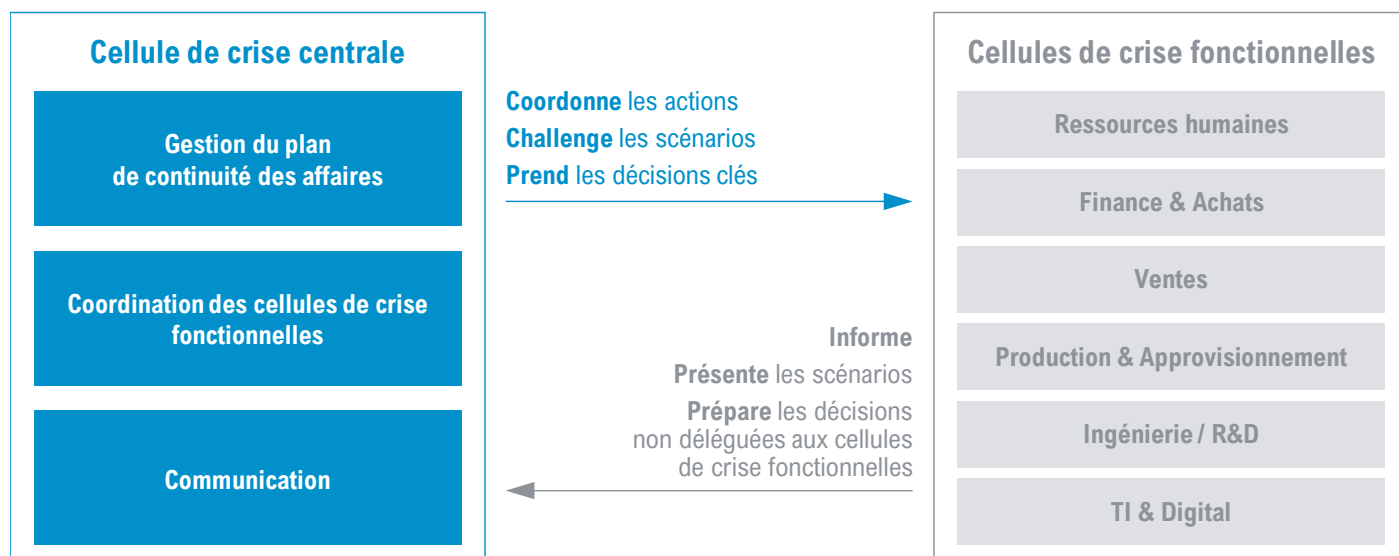
#### War Room **Ingénierie / R&D**

- 1 Réorganiser les programmes de R-D : concentrer les ressources sur les travaux prioritaires
- 2 Exploiter l'empreinte mondiale (et les déconfinements) pour faire face aux urgences

#### War Room **TI**

- 1 Mettre en place des mesures de soutien pour permettre le télétravail, définir et communiquer les règles, soutenir la gestion du changement, assurer la bande passante
- 2 Surveiller les cyber-risques et effectuer des mises à jour

Figure 7



## Mesures gouvernementales pour la gestion de la crise

Les mesures gouvernementales mises en place peuvent être groupées en quatre catégories :

- **Soutien aux entreprises en détresse** : mise en place de mesures complètes et englobantes pour soutenir la continuité des entreprises ;
- **Protection des ménages les plus vulnérables** : mise en place d'allocations aux ménages, programmes de redéploiement des effectifs ;
- **Soutien aux entreprises essentielles à la continuité** : mesures pour améliorer la capacité d'intervention du système de soins de santé et de protection sociale ;
- **Anticipation de la reprise** : mesures pour encourager la relance d'industries spécifiques et lancement de plans de construction d'infrastructures.

### Exemple du Québec

Le gouvernement du Québec a mis en place quatre types de mesures : limiter la propagation du virus, lutter efficacement contre le virus, appuyer les citoyens et appuyer les entreprises. Les mesures ci-dessous correspondent aux principales initiatives gouvernementales et ne se veulent pas exhaustives.

#### ▪ Limiter la propagation du virus :

- Mise en place d'une période de quarantaine recommandée, puis imposée, d'une durée de 14 jours pour toutes les personnes revenant d'un séjour à l'extérieur du Canada ;

- Contrôle des déplacements vers certaines régions et certains territoires éloignés ;
- Réduction au minimum des services et activités non prioritaires et fermeture temporaire des entreprises et commerces offrant des services non essentiels prolongée jusqu'au 4 mai 2020 ;
- Interdiction de tout rassemblement intérieur ou extérieur ;
- Fermeture des établissements scolaires et des services de garde, sauf pour les enfants du personnel de la santé, des services sociaux et des services essentiels ;
- Report des élections partielles municipales.

#### ▪ Lutter efficacement contre le virus :

- Déclaration de l'état d'urgence sanitaire, permettant par exemple à la ministre de la Santé et des Services sociaux et aux établissements de procéder sans délai à l'achat d'équipements ou de conclure les contrats nécessaires pour protéger la santé de la population ;
- Ouverture de cliniques désignées pour tester des personnes présentant des symptômes ;
- Extension des services couverts par la Régie de l'assurance maladie du Québec, la RAMQ (services fournis par correspondance).

#### ▪ Soutenir les citoyens :

- Programme d'aide temporaire aux travailleurs (PATT) mis en place pour soutenir financièrement les travailleuses et travailleurs qui ne sont pas admissibles à un programme de remplacement du revenu et qui sont visés par une mesure de confinement ;

- Délai supplémentaire pour produire une déclaration de revenus, payer le solde dû et verser les acomptes provisionnels du 15 juin 2020 ;
  - Autres aménagements fiscaux, comme le report du remboursement de la dette d'études ;
  - Aide d'urgence de 133 millions de dollars aux établissements qui hébergent et accueillent des aînés ou des personnes ayant des besoins spécifiques.
- **Soutenir les entreprises :**
- **Interventions économiques (en complément des mesures fédérales — voir ci-dessous) :**
    - Programme d'action concertée temporaire pour les entreprises (PACTE) offrant un accès à un financement d'urgence à taux très avantageux aux entreprises dont les liquidités ont été affectées par la COVID-19, sous forme de garantie de prêt ou de prêt à Investissement Québec ;
    - Mesures d'assouplissement aux modalités de prêts déjà consentis par Investissement Québec ;
    - Moratoire de six mois, instauré pour le remboursement (capital et intérêts) des prêts déjà accordés par l'entremise des fonds locaux d'investissement ;
    - Programme d'action concertée pour le maintien de l'emploi (PACME) qui subventionne les coûts d'activité de formation et finance la réorganisation du travail des entreprises dans la perspective de la reprise de leurs activités, ce qui représente un investissement additionnel de 100 millions de dollars.
  - **Interventions fiscales :**
    1. Mise en place de mesures d'assouplissement pour les déclarations de revenus et le paiement des impôts ;
    2. Report sans intérêt ni pénalité des déclarations et des versements à l'égard des remises prévues de TVQ ;
    3. Accélération du traitement des demandes de crédits d'impôt et des remboursements des taxes.





- **Prestation canadienne d'urgence** imposable de 2 000 \$ toutes les 4 semaines pendant un maximum de 16 semaines pour les travailleurs qui remplissent toutes les conditions ;
- **Subvention salariale d'urgence** qui couvre 75 % du salaire d'un employé (jusqu'à concurrence de 847 \$ par semaine) pour les employeurs de toutes tailles et de tous les secteurs qui ont subi une diminution dans leurs revenus bruts d'au moins 15 % en mars et de 30 % en avril et en mai.

Pour plus de détails sur les mesures fédérales, il est possible de se référer à la source publique officielle du gouvernement fédéral qui fait l'état exhaustif de ces mesures :

<https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/plan-intervention-economique.html>

Le gouvernement fédéral a également mis en place diverses mesures au sein des quatre grandes catégories de mesures gouvernementales, comme présentées à la Figure 8, soit notamment deux grandes mesures en soutien aux particuliers et aux entreprises, respectivement :

Figure 8 - Mesures gouvernementales mises en œuvre

Défis		Québec	Canada	Impact recherché
<b>Entreprises en détresse</b> 	Liquidités ..... Perte significative de revenus	Programme d'action concertée temporaire pour les entreprises (PACTE) Assouplissement des règles de prêt via le Fonds Local d'Investissement (FLI) Enveloppe de 4 G\$ de la CDPQ destinée à appuyer les entreprises québécoises	Programme de crédit aux entreprises de 65 G\$ (via la BDC et DEC) Doublement du budget de DEC Subvention salariale d'urgence	<b>Limiter</b> les faillites / restructurations
<b>Protection des ménages les plus faibles</b> 	Ménages pauvres ..... Ménages à fort endettement / coûts fixes ..... Ménage sans protection sociale	Programme d'aide temporaire aux travailleurs (PATT COVID-19) Délai supplémentaire pour produire une déclaration de revenus ..... Fonds aux organisations de soutien aux personnes vulnérables (refuge, DPJ, etc.)	Nouvelle Prestation canadienne d'urgence (PCU) Délai supplémentaire pour produire une déclaration de revenus Hausse des montants de l'allocation canadienne pour enfant Nouveau fonds de soutien aux communautés autochtones	<b>Éviter</b> le cercle vicieux de la récession / pauvreté
<b>Entreprises critiques à la continuité</b> 	Maintien des compétences ..... Sécurité sanitaire ..... Réglementation inadaptée	Bonification des rémunérations de certains membres du personnel soignant ..... Multiples mesures et consignes sanitaires	Maintien du programme de travailleurs agricoles saisonniers étrangers ..... Multiples mesures et consignes sanitaires	<b>Assurer</b> les approvisionnements essentiels à la vie
<b>Anticipation de la reprise</b> 	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	<b>En préparation</b>	

### Mesures gouvernementales pour le soutien de la relance

Au-delà de ces initiatives visant à limiter l'ampleur des impacts sanitaires, économiques et sociaux, certains gouvernements, principalement d'États plus avancés dans la courbe de propagation du virus, ont également annoncé des mesures destinées à favoriser la relance économique. Parmi ces annonces, voici quelques exemples :

- **Singapour** : programme de redéploiement de la main d'œuvre visant plus de 330 000 travailleurs des secteurs du tourisme, de l'aviation, des services de restauration et du commerce de détail (soit des secteurs directement affectés par la pandémie) vers des secteurs critiques, et mise en

place de fonds dédiés pour la formation et la reconversion vers de nouveaux secteurs. Par exemple, des ressources reconverties sont formées pour travailler dans les opérations logistiques de manufacturiers œuvrant dans le secteur de la santé et des programmes de formation en opérations numériques sont offerts aux ressources travaillant dans l'industrie du mobilier ;

- **Malaisie** : subventions additionnelles pour le développement des compétences numériques (par exemple, le codage, le marketing numérique, la science des données) des travailleurs du secteur manufacturier, et mise en place d'un fonds (de 45 millions de dollars américains)



dédié à l'amélioration des compétences des travailleurs du secteur du commerce de détail, de l'hôtellerie et du tourisme, ainsi que la fabrication de matériel électrique, électronique et automobile ;

- **Chine** : annonce de plans d'investissement dans de grands projets d'infrastructure, avec le lancement de nouveaux projets et l'accélération des projets en cours. Au début mars, treize grandes villes et provinces, dont Pékin, Shanghai et la province de Fujian, avaient publié des plans d'investissement pour 2020. En parallèle, les gouvernements locaux commençaient à émettre des obligations spéciales liées à des projets d'infrastructure. Ces développements sont appelés à se renforcer avec un appel du bureau politique du Parti communiste chinois le 17 avril « à développer des investissements efficaces, à renforcer les investissements dans les infrastructures traditionnelles et nouvelles, à accélérer la modernisation des industries traditionnelles et à accroître les investissements dans les industries stratégiques émergentes ».

Ces exemples, appliqués à l'économie québécoise, illustrent l'importance que peuvent jouer les éléments suivants dans la stratégie de relance économique du gouvernement :

- Les programmes de formation ou de reconversion des travailleurs ;
- Le développement concerté avec l'ensemble des parties prenantes de la filière d'un plan de relance provincial pour secteurs qui contribuent fortement aux exportations ;
- Le Plan québécois des infrastructures (PQI) 2020-2030, qui doit planifier des investissements de plus de 130 milliards de dollars sur 10 ans.

Les mesures gouvernementales visant à favoriser la relance économique doivent agir à la fois sur l'offre et la demande :

- Les mesures de soutien de l'offre doivent permettre de préserver les actifs, les compétences et les financements essentiels à la reprise et à la compétitivité. Celles-ci passent par des mesures collectives telles que la reconstruction des chaînes d'approvisionnement (sécurisation du lieu de travail, approvisionnement local, etc.), ainsi que des mesures individuelles pour les entreprises jugées stratégiques (par exemple, les employeurs majeurs) ainsi que celles jugées prometteuses, mais fragilisées par la COVID-19 ;

- Les mesures de stimulation de la demande doivent l'accélérer en maximisant l'impact sur l'économie québécoise. Par exemple, des initiatives pour encourager la consommation locale et des mesures pour renforcer les secteurs moins impactés ayant le potentiel de redynamiser l'économie régionale peuvent encourager la relance économique.

Toutes ces mesures se doivent d'être soutenues par un dépistage et une anticipation des besoins des entreprises, la libération de moyens additionnels (financements additionnels) et la mobilisation des parties prenantes.

# Analyse des exemples européens de plans de sortie du confinement et de redémarrage économique

Alors que plus d'un tiers de la population mondiale est en confinement, la pandémie continue à se propager et l'épicentre, à se déplacer. Certains pays, plus en avance dans la courbe de propagation, observent une légère diminution du nombre de contaminations. C'est notamment le cas de l'Autriche, le Danemark, la Norvège, l'Allemagne ou encore la République tchèque. Cette baisse fait naître un optimisme prudent, qui se matérialise par l'annonce des premières mesures de sortie du confinement. Les éléments les plus notables de chacun de ces plans sont rapportés ici. Il est important de noter qu'il y a autant de stratégies que de sociétés et qu'il est ainsi difficile de dégager des tendances.

Le degré d'atténuation, voire d'évitement, d'une deuxième vague de propagation du virus par les stratégies de déconfinement envisagées ou mises en œuvre demeure inconnu. Même si les pays ont recensé des données permettant une meilleure visibilité sur les risques d'une seconde vague (plutôt que de se fier aux données de la Chine), les gouvernements ne peuvent pas savoir avec certitude quelles restrictions ils devraient commencer à assouplir, ni à quel moment. En effet, les chercheurs de l'*Imperial College* de Londres estiment qu'à peine 1% à 15% des Européens avaient développé une certaine immunité contre la COVID-19 à la fin du mois de mars.

## Autriche

Population :

**8,8 millions d'habitants ;**

Date de début de la propagation et provenance :

**26 février 2020, un individu revenant de la Chine ;**

Date de début de la propagation locale :

**10 mars ;**

Nombre de cas totaux et décès :

**15 071 et 530 (au 24 avril 2020).**

L'Autriche a été un des premiers pays à imposer un couvre-feu national. Elle a annoncé le 6 avril dernier un calendrier détaillé de sortie de crise permettant la reprise progressive des activités des entreprises entre la mi-avril et la mi-mai.

Outre l'obligation généralisée de porter un masque dans les commerces et les transports en commun, le redémarrage économique est censé s'articuler autour des dates et modalités suivantes :

Avril :

- 14 avril : réouverture des magasins de moins de 400 m<sup>2</sup>, ainsi que des enseignes de jardinage et de bricolage avec des aménagements pour respecter les distances de précaution ; réouverture de certains parcs à Vienne ;
- 1<sup>er</sup> mai : réouverture de tous les autres magasins, centres commerciaux et salons de coiffure, à l'exception de l'hôtellerie et la restauration.

À partir du 15 mai :

Réouverture par étapes des services d'hôtellerie, de restauration et des autres types de services.

- Les écoles devraient rester fermées jusqu'à la mi-mai, l'enseignement supérieur poursuivant les cours en ligne jusqu'à la fin de l'année universitaire ;
- Le monde de la culture et du sport devra être plus patient. Alors que les musées et les salles de concert qui font la réputation Vienne sont fermés depuis le 11 mars, il n'est pas question d'autoriser les événements culturels ni tout autre rassemblement public, avant le mois de juillet, au plus tôt.

En parallèle de ces réouvertures progressives :

- Le couvre-feu sera prolongé jusqu'à la fin du mois d'avril, n'autorisant les sorties que pour quatre raisons : aller au travail, faire des courses urgentes, aider d'autres personnes dans le besoin et aller se promener ou faire de l'exercice ;
- L'Autriche confirme aussi qu'elle veut être un des pays précurseurs dans la généralisation du port du masque : obligatoire depuis le lundi 6 avril dans les supermarchés, il le sera bientôt dans les transports en commun, avec une amende de 50 euros pour les contrevenants.

L'ensemble de ces mesures sera réexaminé toutes les deux ou trois semaines et ajusté sur la base des données disponibles.

## Danemark

Population :

**5,8 millions d'habitants ;**

Date de début de la propagation et provenance :

**27 février 2020, un individu revenant d'Italie ;**

Nombre de cas totaux et décès :

**8 408 et 403 (au 24 avril 2020) ;**

Le pays a été l'un des premiers en Europe à présenter des mesures de confinement, dès le 13 mars.

Après quatre semaines de fermeture du pays, le Danemark a également annoncé le lundi 6 avril sa sortie progressive du confinement, dont les grandes lignes directrices sont :

- Les plus jeunes pourront retourner à la garderie et à l'école maternelle et primaire le 15 avril, les collégiens devront attendre le 10 mai ;
- Toutes les autres restrictions : interdiction des rassemblements de plus de 10 personnes, fermeture des collèges, bars, restaurants, salons de coiffures et de massages, centres commerciaux et discothèques, etc. — sont maintenues jusqu'au 10 mai ;
- Les petits commerces et les supermarchés, eux, ont pu rester ouverts pendant toute la crise ;
- Le maintien de l'interdiction des grands rassemblements, jusqu'en août.

## Norvège

Population :

**5,3 millions d'habitants ;**

Date de début de la propagation et provenance :

**26 février 2020, un individu revenant de la Chine ;**

Date de début de la propagation locale :

**10 mars ;**

Nombre de cas totaux et décès :

**7 463 et 199 (au 24 avril 2020).**

La Norvège a annoncé le 7 avril un plan de relâchement progressif des mesures de confinement, structuré autour des grandes lignes suivantes :

- À partir du 20 avril :
  - Réouverture des garderies ;
  - Réouverture des services de santé tels que les psychologues, les opticiens, les physiothérapeutes, etc. ;
  - Levée de l'interdiction faite aux Norvégiens de séjourner dans leurs propriétés situées en dehors de leur région de résidence.

- Au plus tard le 27 avril :
  - Réouverture des salons de coiffure, de beauté et des autres services requérant un contact étroit avec les clients.
- À partir du 27 avril :
  - Réouverture des écoles primaires (de la première à la quatrième année) et réouverture progressive des écoles secondaires, sur une base sélective, seulement pour quelques étudiants de deuxième et troisième année dans un premier temps.
- Maintien de la fermeture des restaurants, bars, cinémas, théâtres et salles de concert ;
- Maintien des autres restrictions et mesures de distanciation sociale, y compris le travail à domicile (lorsque possible) ;
- Maintien des autres règles à ce stade : interdiction des événements culturels et sportifs, fermeture des frontières, mesures de quarantaine et d'auto-isolement, télétravail encouragé, déplacements de loisirs déconseillés, etc.

## Allemagne

Population totale :

**83 millions d'habitants ;**

Date de début de la propagation et provenance :

**27 janvier 2020, un individu revenant de Chine ;**

Nombre de cas totaux et décès :

**154 999 et 5 760 (au 24 avril 2020).**

- Le 6 avril, le gouvernement allemand a aussi dressé une liste des mesures qu'il instaurera lorsque le pays entrera dans une phase de déconfinement, une mesure qu'il entend mettre en œuvre dès le 19 avril ;
- Les commerces pourront rouvrir dès le 19 avril, de même que les écoles dans certaines régions, même si les règles de distanciation sociale seront maintenues ;
- Le gouvernement entend par ailleurs alléger les contrôles aux frontières, mais continuera d'interdire les grands rassemblements et les fêtes privées ;
- En outre, dès que le nombre de masques sera suffisant, leur usage sera obligatoire dans les trains, dans les autobus, ainsi que dans les usines et dans les bâtiments publics ;

Alors que le sport est en pause à travers le monde, la plupart des équipes de la ligue professionnelle de soccer allemande, la Bundesliga, ont recommencé à s'entraîner ensemble, sous des mesures très strictes.

## Idées préliminaires de la FCCQ pour la reprise graduelle des activités

---

- Comme cela est visible en Europe, plusieurs pays ayant une situation comparable au Québec quant à la propagation du virus commencent à prévoir peu à peu une reprise progressive des activités ;
- Le Québec a commencé à identifier des assouplissements au confinement, pour la fin d'avril ou le début du mois de mai ;
- Une possible première mesure serait une réouverture de certains petits commerces qui respectent les consignes sociosanitaires. C'est la mesure de reprise que plusieurs pays européens semblent prioriser présentement ;
- D'autres chantiers potentiels sont également à considérer de façon prioritaire, dans les domaines de la construction (résidentielle pour des projets dus après le 30 juin et des infrastructures) et du secteur manufacturier ;
- Plusieurs options sont possibles quant aux critères de réouverture progressive : le nombre d'employés qui travaillent en même temps, le secteur, le niveau de contact avec l'extérieur, etc. ;
- D'autres facteurs sont à considérer, comme la capacité de rebond (construction et secteur des biotechnologies, pharmaceutique ou médical), ainsi que la capacité d'automatiser les opérations ;
- De plus, pour le cas particulier du Québec et de son immense territoire, il serait envisageable de planifier une reprise plus rapide pour certaines régions où la densité de population est plus basse et où le nombre de cas est très bas. Par exemple, en débutant dans le Nord-Du-Québec, l'Abitibi, le Saguenay–Lac-Saint-Jean, la Côte-Nord, la Gaspésie et le Bas-Saint-Laurent, puis en allant progressivement vers le sud ;
- En maintenant un contrôle serré des déplacements interrégionaux, certaines de ces régions pourraient bénéficier des premiers assouplissements. De plus, il est important d'avoir une sensibilité pour le développement économique des régions éloignées, qui sont plus vulnérables que dans les grands centres urbains. Certaines régions risquent d'avoir beaucoup plus de difficulté à se remettre du prolongement du confinement ;
- L'important, comme le démontrent les cas européens, est de maintenir des mesures strictes de précaution et de ne pas baisser la garde, car le risque d'une deuxième vague de contamination sera toujours présent ;
- Par conséquent, les mesures strictes de précaution devront être maintenues : distanciation sociale, interdiction des rassemblements, mesures de quarantaine et d'auto-isolement, télétravail encouragé, déplacements inutiles et loisirs déconseillés, lavage des mains obligatoires pour accéder aux commerces, etc. ;

Également, le gouvernement devrait commencer à penser à la réouverture des CPE et garderies en priorité. Cela permettrait de faciliter le télétravail des parents. De plus, dans l'hypothèse d'une réouverture de certains petits commerces, le problème du gardiennage des jeunes enfants sera un obstacle à un retour au travail anticipé pour plusieurs travailleurs ou entrepreneurs.

---

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

Cette section vise à fournir un premier niveau de réflexion sur les conditions de succès pour un redémarrage de l'économie québécoise. Alors que le confinement est, de façon générale, encore en cours au Québec et que de nombreuses entreprises ont annoncé une série de mesures visant à limiter les effets de la crise (cf. section 2), quelques pistes sont ici évoquées pour préparer la sortie du confinement et anticiper la remise en marche des activités. À cette fin, deux sujets principaux sont abordés :

- i. Les **conditions de succès et les leviers opérationnels** de sécurisation de la sortie du confinement ;
- ii. L'**anticipation des occasions** post-crisis avant l'établissement de la nouvelle normalité.

La présente section est enrichie d'exemples concrets issus de l'expérience d'entreprises québécoises.

## Des solutions opérationnelles pour les entreprises en prévision de la relance progressive dans l'après-crise COVID-19

Une fois que la vague des actions de mitigation des risques liés à la crise sera passée, la majorité des entreprises entreront dans la phase de préparation de la sortie du confinement. Les enjeux sont nombreux : redémarrage des activités de production, sécurisation des chaînes d'approvisionnement, gestion des employés dans un contexte d'évolution continue du virus, rajustement de la main d'œuvre aux variations de charge, etc.

Alors qu'un certain nombre de leviers opérationnels et conditions de succès s'appliquent à la majorité de l'écosystème québécois, certaines problématiques sont plus spécifiques à certains secteurs. C'est pourquoi la présente analyse est structurée en deux parties :

1. Analyse des conditions de succès et des leviers opérationnels de sécurisation de la sortie du confinement qui sont « transversaux », c'est-à-dire pouvant s'appliquer à la majorité des entreprises de l'écosystème québécois ;

2. Analyse par grandes étapes de la chaîne de valeur afin de déterminer les conditions de succès et leviers opérationnels spécifiques.

### a. Solutions transversales

De façon transversale, les leviers suivants apparaissent comme essentiels pour toutes les entreprises, afin d'assurer la continuité de leurs opérations et préparer leur sortie du confinement :

- Une **gestion active des ressources humaines** pour protéger et rassurer les employés dans un contexte d'évolution continue de l'épidémie. Entre autres, cela implique de :
  - Mettre en place les mesures sanitaires et de distanciation sociale appropriées ;
  - Déployer un plan de communication à la fois efficace, pour démontrer aux employés la bonne application des mesures de sécurité et la minimisation des risques de contamination, et transparent, pour abaisser le niveau de stress et maintenir les employés engagés et motivés ;
  - Dans certains cas, compartimenter les activités et attacher un niveau de risque aux différentes zones créées ;
  - Mettre en place des doublons ou redondances pour assurer la continuité en cas de contamination ;
  - Planifier le processus et calendrier de réembauche des ressources mises à pied, s'il y a lieu.
- La **priorisation des activités** — que ce soit de recherche et développement, de production, de développement commercial, etc. — pour assurer un redémarrage efficace, allouer au mieux les ressources présentes et limiter les dépenses ;
- Le **maintien des relations avec les clients et partenaires essentiels** pour assurer une continuité dans les activités et anticiper l'évolution de la demande. Cela passe entre autres par une adaptation des communications, une énonciation transparente des impacts de la COVID-19 et des mesures de contingence mises en œuvre, de potentiels incitatifs à court terme (ex. assouplissement des conditions de paiement), etc. ;

- Le **lancement d'un programme de réadaptation et repriorisation des dépenses** visant à réduire leur ampleur dans le compte des résultats de l'année 2020 et à contrôler leur évolution avec la nouvelle réalité de l'entreprise. Cela peut se faire au travers d'une réduction directe des dépenses externes, une renégociation avec les fournisseurs, etc. ;
- Une **gestion optimale des liquidités et du fonds de roulement**, visant à accélérer les encaissements, optimiser les comptes créditeurs et écouler les stocks. Cela passe notamment par le report des investissements non essentiels, une augmentation du financement et de la disponibilité de crédit ainsi qu'une optimisation des délais de paiement des fournisseurs et aux clients ;

Figure 9 - Gestion des liquidités

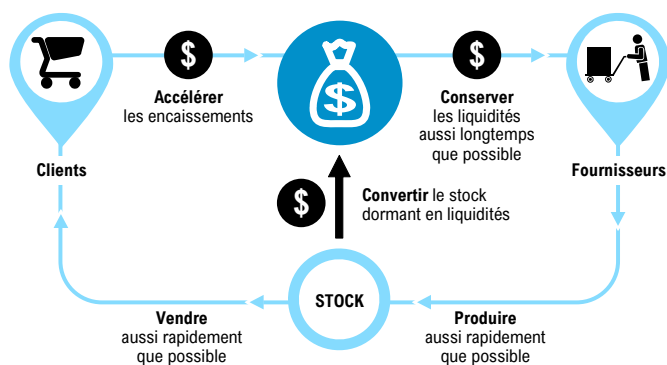
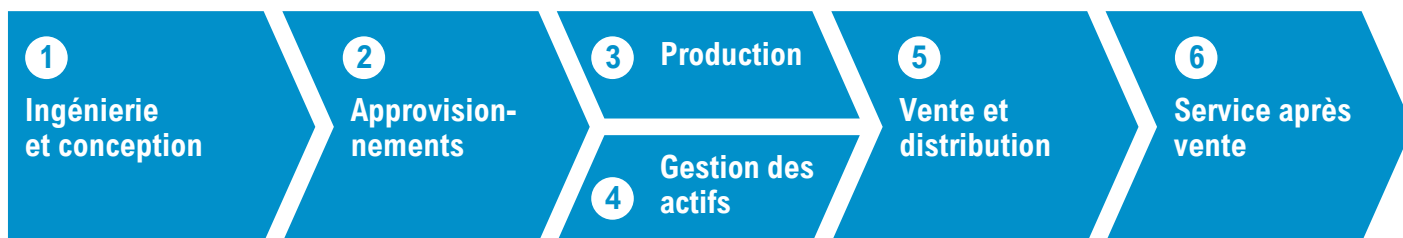


Figure 10 - Chaîne de valeur de référence



### 1. Ingénierie et conception

Les activités d'ingénierie et de conception, essentielles dans les industries manufacturières ou de la construction, pourraient être modifiées en prévision de la sortie du confinement. Parmi les différentes solutions opérationnelles accessibles aux entreprises québécoises, par exemple :

- Prioriser les activités de recherche & développement et définir le nouveau plan de charge, tant pour les coûts que pour les ressources, avec le double objectif de :
  - Concentrer les efforts sur les nouvelles priorités qui auraient pu émerger pendant ou après la crise, certains

- La **planification à l'avance de différents scénarios de reprise** des opérations, avec un plan détaillé et exhaustif impliquant toutes les fonctions de l'entreprise, concerté et synchronisé avec les parties prenantes externes (clients, fournisseurs) et tenant compte des impacts sur toutes les dimensions de l'entreprise (revenus, marge brute, fonds de roulement, etc.).

D'un point de vue opérationnel, le déploiement de ces leviers passe, encore une fois, par la mise en place de « **cellules de crise** » destinées à gérer l'évolution de la situation et anticiper les adaptations nécessaires pour y faire face. Ces cellules de crise doivent être mises en place dans chacun des départements de l'entreprise (ressources humaines, finance, ventes, opérations, technologie de l'information, etc.), mais également au niveau central, afin d'assurer une vue d'ensemble. Chacune de ces cellules de crise développe son propre **tableau de bord** pour suivre l'évolution de la situation et des mesures de contingence.

### b. Solutions spécifiques

Au-delà de ces leviers transversaux à tous les secteurs, certaines solutions spécifiques à une étape de la chaîne de valeur (voir Figure 10) peuvent s'appliquer et ainsi concerner plus ou moins les différents secteurs de l'économie du Québec.

projets devant parfois être abandonnés temporairement en raison d'exigences de la part des clients ;

- Redéployer de manière optimale les ressources et planifier la réembauche progressive des ressources temporairement mises à pied.
- En effet, certaines entreprises ont alloué une partie de leurs compétences d'ingénierie (et de leurs moyens industriels) à la conception de produits essentiels au système de santé dans le contexte de la pandémie (ex. respirateurs, désinfectants). Une réorganisation des activités autour des nouvelles priorités est donc parfois nécessaire.

- **Diagnostiquer les fournisseurs stratégiques de services d'ingénierie** afin de :

- Valider la possible continuité des services rendus — en fonction de leur taille et de leur dépendance à certains gros comptes, certains de ces acteurs pourraient malheureusement ne pas avoir survécu à la crise ;
- Reprioriser les cadres d'intervention et les dépenses associées à chacun de ces prestataires, certaines activités devenues non essentielles pouvant probablement être reportées ;
- Renégocier les conditions, en essayant notamment de regrouper les contrats les plus petits au profit d'un fournisseur de services local ;
- S'assurer de l'adhésion des fournisseurs stratégiques aux modalités de redémarrage des activités, par exemple le respect des protocoles sanitaires et des modalités d'exécution des prestations.

## 2. Approvisionnements

Les approvisionnements sont un maillon de la chaîne de valeur essentiel à bon nombre de secteurs, parmi lesquels l'industrie manufacturière, les industries de processus et matériaux, l'industrie agroalimentaire, etc. En effet, les biens intermédiaires représentent deux tiers du commerce mondial. Après les difficultés rencontrées par tous les acteurs sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, la sortie du confinement et le redémarrage des activités se feront progressivement et doivent être soigneusement anticipés :

- **Préparer le redémarrage des flux logistiques en amont et la synchronisation des productions** nécessaires pour assurer la disponibilité, au bon endroit, au bon moment, du bon produit, et ainsi limiter les inventaires et les encours de production dans un contexte de tension sur les fonds de roulement. Cela passe par une cartographie des stocks et encours en amont et en aval sur la chaîne d'approvisionnement pour anticiper les besoins et limiter les secousses ou les discontinuités tout au long de la chaîne ;
- **Identifier les goulots d'étranglement** dans la chaîne d'approvisionnement. Avec le déconfinement, certains maillons de la chaîne d'approvisionnement pourraient rencontrer des difficultés (financières, opérationnelles, etc.) jusqu'à la faillite, ne leur permettant pas de rétablir un niveau d'activité nominal. Il convient de les identifier le plus tôt possible pour trouver des options de remplacement et limiter les impacts ;
- **Assister les fournisseurs en difficulté**, que ce soit en les aidant à rétablir leurs opérations — une pratique courante dans l'industrie aéronautique ou automobile — ou en sécurisant leur situation financière au travers des engagements contractuels, des partenariats, des prises de participation, etc. ;

- **Gérer les besoins en fonds de roulement** et anticiper l'évolution de la demande pour adapter les niveaux de stock. Par exemple, l'industrie de distribution agroalimentaire a dû faire face à une forte croissance de la consommation des ménages, ce qui a nécessité l'augmentation des stocks sur certaines catégories de produits. Avec la sortie du confinement, ces entreprises vont devoir anticiper la décroissance de la demande et ajuster leurs niveaux de stock en conséquence.

Par ailleurs, il convient de préciser que la difficulté de la remise en marche de toute la chaîne d'approvisionnement est également impactée par son étendue géographique. Les chaînes d'approvisionnement locales, comme le secteur laitier au Québec, pourraient voir leur redémarrage simplifié par un calendrier unique, la date de sortie du confinement étant à peu près la même pour tous les acteurs de la chaîne. En revanche, les chaînes d'approvisionnement mondiales devraient faire face à la désynchronisation des calendriers de sortie du confinement entre les régions (par exemple, entre la Chine, l'Europe et les États-Unis.). Il convient dans ce cas d'évaluer les possibilités d'approvisionnement auprès d'autres fournisseurs, notamment des fournisseurs locaux. À plus long terme, l'objectif de réduire les risques sur les approvisionnements stratégiques devrait conduire à une plus grande diversification des portefeuilles de fournisseurs. La réduction de la dépendance aux chaînes d'approvisionnement internationales est un des aspects de la nouvelle normalité étudiés à la section 5.2.

## 3. Production

La production va elle aussi être confrontée à de nombreux enjeux, d'autant plus que c'est souvent à cette étape de la chaîne de valeur que se cristallisent certaines déficiences (rupture dans les approvisionnements, interruption de production faute d'entretien adéquat, défaut d'industrialisation, etc.). Par ailleurs, ces activités requérant parfois un certain niveau de proximité entre opérateurs, le maintien des règles de distanciation sociale va prolonger les contraintes. Parmi les leviers de sécurisation de la sortie du confinement, citons les éléments suivants :

- **Adapter le plan directeur de production**, en tenant compte des variations anticipées sur la capacité de production, les niveaux de stock, la demande, etc. :
  - Modéliser différents scénarios pour prévoir l'évolution de la demande après la sortie du confinement, en considérant à la fois la demande anticipée, correspondant à de la « nouvelle » demande, et la demande « passée » pour les biens qui n'auraient pas été produits en raison des mesures de confinement ;

- Déterminer les niveaux cibles de stock pour les matières premières et les produits finis, en considérant l'impact sur les liquidités et le fonds de roulement, les coûts d'entreposage, les contraintes contractuelles des clients clés et les précautions nécessaires en anticipation d'une éventuelle rechute ;
  - Le cas échéant, intégrer dans le plan directeur les nouveaux produits connexes ajoutés pendant la crise pour répondre aux besoins locaux, par exemple les produits que les entreprises ont réalisés dans le cadre de la crise (respirateurs, masques ou gels désinfectants).
- **Mettre en place les mesures sanitaires nécessaires** pour assurer la santé des employés sur les lignes de production et conserver la confiance des clients. Cela peut passer par le cloisonnement de certaines opérations pour permettre la cohabitation avec le virus ;
- **Préparer la remontée en cadence de l'appareil industriel** en cas de ralentissement ou d'arrêt de la production, et identifier les mesures nécessaires pour ramener le niveau de production ou le taux de rendement au niveau souhaité, de la manière la plus efficace. Cela peut passer par une stratégie de redémarrage par paliers de l'activité afin de maîtriser les risques ou encore de monter en puissance progressivement, tout en gérant les retours d'expérience ;
- **Planifier les ajustements d'effectifs nécessaires**, que ce soit pour réembaucher progressivement les employés après une mise à pied temporaire, ou progressivement réduire le nombre d'heures travaillées ou le nombre de rotations en cas d'augmentation ou réorganisation de la production ;
- **Piloter précisément l'évolution des coûts** avec le redémarrage de la production, suite aux réductions et coupures mises en œuvre pendant la crise. Cette situation peut également offrir l'occasion d'améliorer la structure des coûts de production et d'optimiser les processus.

#### 4. Gestion des actifs

La gestion des actifs peut concerner à la fois les actifs tangibles et intangibles ainsi que des activités différentes en fonction du secteur d'activité considéré, par exemple, la gestion des actifs de production dans les entreprises industrielles, la gestion des flottes pour les entreprises de transport, la gestion d'actifs traditionnels et alternatifs dans les services financiers ou encore la gestion de propriétés intellectuelles. Dans tous les cas, l'objectif premier est de s'assurer que les actifs continuent de produire des flux de trésorerie. Certains des enjeux associés au déconfinement sont ainsi transversaux à toutes ces activités, d'où les leviers suivants :

- **Optimiser l'utilisation de chacune des activités, puis revoir le plan d'activités et le plan de charge** de façon à prévoir leur redémarrage ou l'augmentation des activités et maintenir les coûts au plus bas. Par exemple, pour un actif industriel inutilisé, réduire les dépenses opérationnelles au strict maintien en conditions opérationnelles et pour un avion cloué au sol, réduire les coûts au minimum incompressible (notamment le financement, le stationnement, l'assurance) ;
- **Évaluer le niveau de risque de tous les actifs en portefeuille** et mettre en place les actions de contingence nécessaires : restructuration, reconversion, cession, refinancement, etc. ;
- **Revoir les programmes d'investissements** en limitant les nouvelles dépenses en capital aux occasions les plus rentables ou nécessaires, en attendant une meilleure visibilité sur le marché :
  - Évaluer le ratio d'endettement pour réduire le coût moyen pondéré en capital ;
  - Étudier la possibilité de partager des actifs par le regroupement d'actifs ou l'échange d'actifs ;
  - Diversifier l'emplacement des actifs pour limiter les risques relatifs à l'empreinte géographique, etc.

#### 5. Vente et distribution

Les activités de vente et distribution, elles aussi, ont été frappées de plein fouet par la crise et devront faire face à de nombreux enjeux lors de la sortie du confinement. En effet, l'incertitude quant aux attentes et comportements des consommateurs ainsi que la diminution des dépenses de consommation représentent des risques importants à considérer en amont de la sortie du confinement. Le confinement a également incité certaines entreprises à développer de nouveaux canaux de ventes et distribution, lesquels devraient être maintenus ou réadaptés lors du redémarrage des activités (migration de la consommation alimentaire vers le « fait maison » et diminution du « hors foyer », essor du commerce en ligne ou du « drive », arrêt quasi complet du divertissement collectif, etc.). Afin d'adapter les activités de ventes et de distribution, les solutions suivantes sont à considérer :

- **Bâtir différents scénarios d'évolution des ventes** après la sortie du confinement. Ces scénarios doivent fournir les données d'entrées pour l'ajustement de nombreuses fonctions, parmi lesquelles la production (cf. levier d'adaptation du plan directeur de production), les approvisionnements, etc. Ces scénarios doivent permettre de dimensionner les budgets et les besoins de main d'œuvre ;



- **Sécuriser les relations clients** pour reprendre rapidement et poursuivre les activités commerciales à la sortie du confinement. Cela peut notamment passer par :
  - La mise en place de compensations ou dédommagements (ex. crédit) pour tout service non rendu ou bien non livré en raison de l'interruption des activités ;
  - L'assistance aux clients clés en difficulté, mais dont la solvabilité est jugée probable, par exemple par l'assouplissement des conditions de paiement.
- **Accroître la connaissance des besoins clients** en collectant des données de consommation plus proche du temps réel et en utilisant les outils de mégadonnées (*big data*) et d'intelligence artificielle pour identifier de nouveaux paradigmes ;
- **Évaluer l'opportunité de resegmenter le portefeuille des clients** suite aux effets du confinement. Certains clients et consommateurs pourraient avoir fondamentalement changé la valorisation des certains attributs de l'offre — moins de « juste à temps », mais plus de stocks de sécurité, moins de performance prix, mais plus de sécurité d'approvisionnement, moins de contact physique et plus de télé-services, etc. ;
- **Planifier et mettre en œuvre des stratégies de marketing ciblées** en répondant aux nouvelles attentes et tendances des clients qui auraient émergées du confinement, tant au niveau des produits que des services associés ;
- **Évaluer le besoin de poursuivre la diversification des canaux de distribution** mis en place pendant le confinement, notamment en utilisant le commerce électronique ;
- **Réadapter progressivement le niveau de main-d'œuvre aux nouveaux besoins**, ce qui correspond à une diminution de la taille des équipes commerciales dans la majorité des cas pour les commerces essentiels, et une augmentation dans les autres cas ;
- **Adapter, si nécessaire, la stratégie tarifaire** pour offrir des prix compétitifs qui répondent aux attentes des clients et sont cohérents avec la proposition de valeur de l'entreprise.

## 6. Service après-vente

Les activités de service après-vente ont été très fortement impactées par les mesures de confinement et de distanciation sociale. Les interventions ont rapidement dû être adaptées afin d'éviter tout contact entre le client et les représentants de l'entreprise. Dans certains cas, cela s'est manifesté par une réinvention complète des opérations, avec notamment le recours massif aux interventions en libre-service, guidées à

distance par appel vidéo ou des solutions de réalité augmentée. Le paragraphe 5.1.b. fournit davantage de détails sur la pénétration du numérique dans les activités d'après-vente. Ces activités vont continuer à être impactées au moment du redémarrage par le maintien probable des mesures de confinement et de distanciation sociale. C'est pourquoi il est important pour les entreprises québécoises de surveiller l'évolution de ces mesures afin de :

- **Adapter les interventions en conséquence** et maintenir aussi longtemps que nécessaire, et dans la mesure du possible, les interventions à distances ou compatibles avec les mesures de distanciation sociale, ou bien, si cela n'a pas encore été fait, essayer de développer des solutions compatibles avec les consignes de distanciation ;
- **Anticiper l'évolution de la demande des utilisateurs** pour adapter le niveau de ressources en conséquence. À cet effet, voici deux exemples :
  - Les fournisseurs d'accès à internet : après une généralisation du travail à la maison, leurs centres d'appel ont dû faire face à une croissance exceptionnelle du nombre d'appels et de demandes de la part des utilisateurs. Cela s'est traduit par une augmentation temporaire du nombre d'employés pour ces services. Avec le progressif retour à la normale (sûrement différente) des activités, la taille de ces équipes serait possiblement appelée à être réajustée ;
  - Les garages automobiles : considérés comme services non essentiels, ces derniers ont été contraints de stopper leurs activités et n'ont donc pas pu s'occuper du montage des pneus d'été, autorisé à partir du 15 mars. Avec leur réouverture à compter du 15 avril 2020, ils ont dû faire face à un pic de la demande pour ce genre de prestation.

## c. Éléments additionnels de différenciation

Outre ces différents leviers et conditions de succès liés au secteur économique et à la nature même de chaque activité, le déconfinement devrait prendre en compte quelques paramètres supplémentaires :

- **La taille des entreprises** (Figure 11), qui impacte principalement leur résilience et leur capacité à traverser la crise :
  - **Les PME** : alors que les petites et moyennes organisations sont généralement plus agiles, elles ne disposent pas la plupart du temps de la solidité financière des grandes entreprises. Les PME ont été frappées de plein fouet par la crise et ont été les premières à bénéficier des subventions gouvernementales. Par leur taille, elles sont également plus exposées aux secousses ou interruptions dans la chaîne d'approvisionnement et aux ajustements des cadences de production en aval ;

**Exemple :** Le cas d'un fournisseur de rang 2 dans l'industrie aéronautique civile. Une diminution des cadences de production par les avionneurs peut avoir deux impacts principaux :

1. Étant données les pièces déjà livrées en aval, qui peuvent représenter plusieurs mois de production en bout de chaîne, la baisse des activités en aval due au confinement peut entraîner l'arrêt complet des opérations du fournisseur pour plusieurs mois.
2. Le retour à des cadences de production inférieures à celles d'avant la crise peut nécessiter l'arrêt d'une partie des activités et la mise à pied de nombreux employés.

- **Les grandes entreprises**, quant à elle, disposent généralement de réserves de liquidités plus importantes, et sont donc plus à même de survivre à la crise. Par ailleurs, l'élasticité de la demande à long terme est généralement moindre. Enfin, ces entreprises, parfois plus matures, peuvent avoir mis en place des départements dédiés à la gestion des risques, qui contribuent à accélérer et améliorer les réactions en temps de crise.

- **Le niveau d'exposition des entreprises aux marchés domestiques et étrangers**, qui influe sur le séquençage de la reprise des activités et les enjeux associés :

- Les entreprises principalement centrées sur le Québec (par exemple des entreprises de services, distribution, restauration) ont potentiellement été très fortement impactées par le confinement. Cependant, la majorité de leurs activités devraient pouvoir reprendre lors de la sortie du confinement, et leurs problématiques de redémarrage tourneront autour de la protection du personnel et des clients ;

Les entreprises dont une grande partie de l'activité se fait à l'étranger devront faire face à des calendriers de déconfinement différents par marché — la situation étant désynchronisée entre les régions. Cela ajoute un élément de complexité à la reprise des opérations. En outre, les baisses d'activités des entreprises fortement dépendantes d'un marché dont la situation mettrait plus de temps à se résoudre (comme on peut l'anticiper à l'heure actuelle pour les États-Unis) pourraient faire partie des dommages collatéraux d'un maintien prolongé du confinement dans ces régions.

Figure 11 - Évolution potentielle en fonction de la taille des entreprises







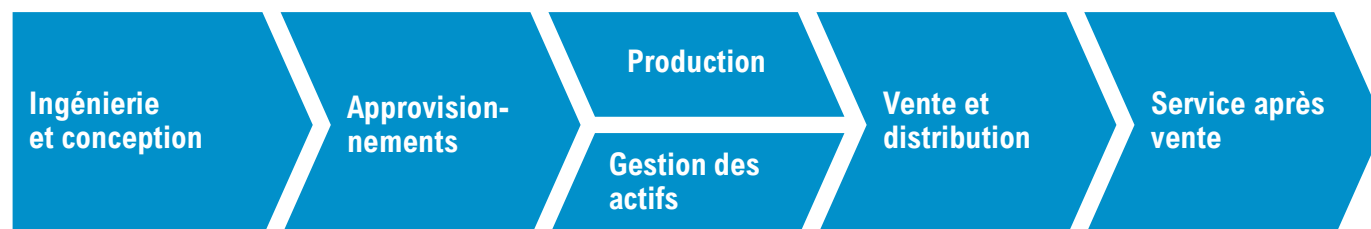
Taille de l'entreprise [Revenu annuel]	Trajectoire potentielle	Facteurs contributifs (illustration – non exhaustif)
 <p>Multinationales et grandes entreprises [ &gt; 500 M CAD ]</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réserve de trésorerie importante</li> <li>• Forte probabilité de renflouement par le gouvernement</li> <li>• Généralement, moindre élasticité de la demande à long terme</li> <li>• Capacité de réduction des coûts significative</li> <li>• Crédit à faible coût pour le portage d'actifs</li> <li>• Gestion professionnelle des crises</li> </ul>
 <p>Entreprises de taille moyenne [ 25 &lt; x &lt; 500 M CAD ]</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des réserves de trésorerie moyennes et des services solides</li> <li>• Possibilité de renflouements importants</li> <li>• Propositions de valeur critique (ex. fournisseurs automobiles, technologie)</li> <li>• Moins de possibilités de lever des capitaux</li> </ul>
 <p>Petites entreprises [ &lt;25 M CAD ]</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu / pas de réserves de trésorerie</li> <li>• Le soutien des gouvernements se fait lentement et avec des obstacles</li> <li>• Assistance plus onéreuse ou disparate / faible position de "négociation individuelle"</li> <li>• Proposition de valeur fortement impactée</li> </ul>

Figure 12 - leviers opérationnels de sécurisation de la sortie du confinement

## Quelques leviers opérationnels de sécurisation de la sortie du confinement



- **Gérer activement les ressources humaines** pour protéger et rassurer les employés dans un contexte d'évolution continue de l'épidémie : mettre en place les mesures sanitaires, développer un plan de communication, compartimenter les activités (si nécessaire), assurer la continuité des opérations, planifier les réembauches, etc.
- **Prioriser l'ensemble des activités** : recherche et développement, production, développement commercial, etc.
- **Maintenir des relations avec les clients et partenaires essentiels** pour assurer la continuité des opérations et anticiper les évolutions de la demande
- **Lancer un programme de réadaptation et repriorisation des dépenses** à la nouvelle réalité post-crise
- **Mettre en place une gestion drastique des liquidités et du fonds de roulement**
- **Planifier et détailler différents scénarios de reprise des opérations**

- |   |  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Réaligner</b> les activités de recherche et développement sur les nouvelles priorités post-crise</li> <li>• <b>Diagnostiquer</b> les fournisseurs critiques de services d'ingénierie</li> <li>• <b>Réduire</b> les risques sur les approvisionnements stratégiques, en évaluant les possibilités d'approvisionnement auprès d'autres fournisseurs, notamment des fournisseurs locaux</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Préparer</b> le redémarrage des flux logistiques en amont et la synchronisation des productions</li> <li>• <b>Identifier</b> les goulots d'étranglement dans la chaîne d'approvisionnement</li> <li>• <b>Assister</b> les fournisseurs en difficulté</li> <li>• <b>Gérer</b> les besoins en fonds de roulement et anticiper l'évolution de la demande pour adapter les niveaux de stock</li> </ul> | <h3>Production</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Adapter</b> le plan directeur de production</li> <li>• <b>Mettre en place</b> les mesures sanitaires nécessaires</li> <li>• <b>Préparer</b> la remontée en cadence de l'appareil industriel</li> <li>• <b>Planifier</b> les ajustements d'effectifs nécessaires</li> <li>• <b>Piloter</b> précisément l'évolution des coûts</li> </ul> <h3>Gestion des actifs</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Optimiser</b> l'utilisation de chacune des activités, puis revoir le plan d'activités et le plan de charge</li> <li>• <b>Évaluer</b> le niveau de risque de tous les actifs en portefeuille</li> <li>• <b>Revoir</b> les programmes d'investissements</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bâtir</b> différents scénarios d'évolution des ventes</li> <li>• <b>Sécuriser</b> les relations clients</li> <li>• <b>Accroître</b> la connaissance des besoins clients</li> <li>• <b>Évaluer</b> l'opportunité de resegmenter le portefeuille des clients</li> <li>• <b>Planifier</b> et mettre en œuvre des stratégies marketing ciblées</li> <li>• <b>Évaluer</b> le besoin de poursuivre la diversification des canaux de distribution</li> <li>• <b>Progressivement</b> réadapter le niveau de main d'œuvre aux nouveaux besoins</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Adapter</b> les interventions pour les rendre compatibles avec les mesures de distanciation sociale</li> <li>• <b>Anticiper</b> l'évolution de la demande des utilisateurs</li> </ul> |
|---|--|---|--|---|

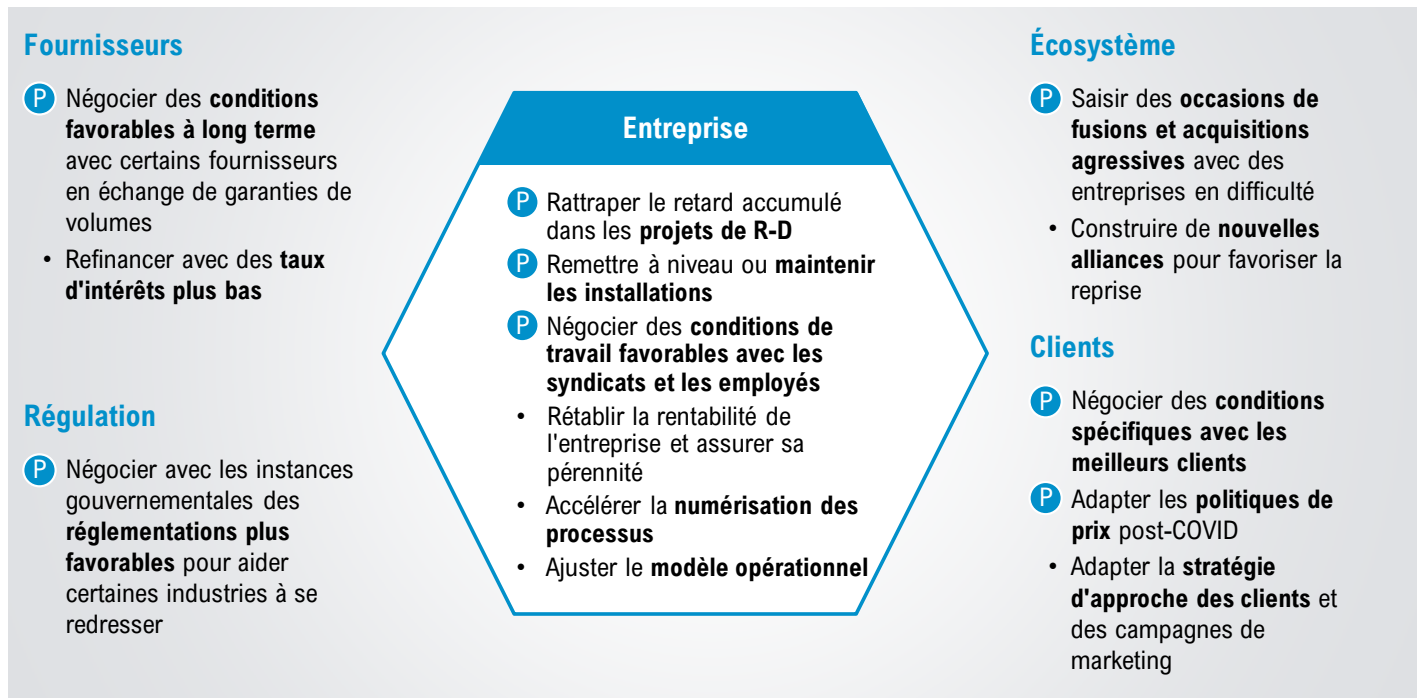
## Anticipation d'occasions avant le retour à la nouvelle normalité

Au-delà des leviers opérationnels de sécurisation du déconfinement et de maintien de la continuité des opérations, un certain nombre d'occasions ne manqueront pas d'apparaître avant le retour à la nouvelle normalité. Ces occasions pourraient être dues à la situation conjoncturelle de certaines entreprises, mais également à des changements plus profonds dans les modes de consommation. C'est pourquoi, au-delà de la sécurisation des opérations, l'anticipation et l'identification d'occasions à saisir, parfois même avant la sortie du déconfinement, peuvent être des solutions pour assurer la pérennité des entreprises.

Cinq grands types d'occasions pourraient être exploitées par les entreprises (voir Figure 13).

- Occasions liées aux **fournisseurs** :
  - Négociation de conditions favorables (ex. prix, délai de paiement) à long terme avec certains fournisseurs en échange de garanties de volumes. Dans un monde post-confinement où l'anticipation de la demande va s'imposer comme nouveau défi pour bon nombre d'entreprises, la sécurisation de revenus récurrents leur permettra de stabiliser une partie de leur activité ;
  - Refinancement avec des taux d'intérêt plus bas, pour bénéficier notamment des deux baisses successives du taux directeur de la Banque du Canada annoncées en mars 2020 (réduits de 1,75 % début mars à 0,25 % fin mars).
- Occasions liées à la **réglementation** :
  - Négociation avec les instances gouvernementales de réglementations plus favorables pour aider certaines industries à se redresser. Par exemple, l'allègement de la taxe sur le CO<sub>2</sub> dans le secteur automobile, la renonciation aux loyers de baux fonciers pour les administrations aéroportuaires, etc. ;
  - Report éventuel des dispositions permettant l'ouverture à la concurrence dans différents secteurs afin de préserver le fonctionnement et la pérennité des entreprises en place, par exemple dans le secteur des télécommunications ;
  - Levée de potentielles barrières réglementaires qui nuisent au commerce interprovincial.
- Occasions liées à l'écosystème et l'environnement économique :
  - Saisie d'occasions de fusions et acquisitions avec des entreprises en difficulté ou sous-évaluées. Le maintien d'une veille stratégique sur le paysage concurrentiel est essentiel pour repérer des cibles à court ou moyen terme, notamment grâce à la baisse des capitalisations boursières (l'indice composé S&P/TSX a diminué de 28 % durant le premier trimestre de 2020) ;
  - Regroupement ou consolidation de PME ;
  - Diversification, redéfinition de la chaîne de valeur, ou encore relocalisation de la production ;
  - Construction de nouvelles alliances pour favoriser la reprise.
- Occasions liées aux **clients** :
  - Négociation de conditions spécifiques avec les meilleurs clients en échange de la priorité de livraison dans un contexte de montée en cadence de la production ;
  - Approche de nouveaux comptes clés dont les fournisseurs ont fait défaut ;
  - Ciblage de nouveaux segments de marchés désormais mal desservis et dont l'offre s'est amoindrie, les rendant de ce fait plus attractifs ;
  - Adaptation des politiques de prix post-COVID ;
  - Adaptation de la stratégie d'approche des clients et des campagnes de marketing avant et après le jour du déconfinement.
- Occasions intrinsèques à l'entreprise :
  - Rattrapage du retard accumulé dans les projets de recherche et développement ;
  - Remise à niveau ou maintenance des installations ou des usines (en cas de disponibilité de liquidités) ;
  - Négociation de conditions de travail favorables avec les syndicats et les employés pour rétablir la rentabilité de l'entreprise et assurer sa pérennité ;
  - Accélération de la numérisation des processus, en capitalisant sur les acquis du télétravail imposé par la COVID-19 ;
  - Ajustement du modèle opérationnel ou du positionnement sur la chaîne de valeur à la lumière de la crise et poursuite des ajustements déjà entamés.

Figure 13 - Occasions liées au COVID-19



**P** Priorité 1 à initier **avant** le déconfinement

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

Étant donné l'ampleur de la crise et les changements soudains imposés aux entreprises, aux consommateurs et aux pouvoirs publics, il est raisonnable de penser que le monde post-crise ne sera pas identique à celui d'avant la pandémie. Pour préparer au mieux la relance, les entreprises québécoises doivent donc anticiper les changements nécessaires au sein même de leurs organisations et de leurs processus afin de faire face à cette nouvelle normalité. Quatre changements majeurs sont anticipés :

1. L'accroissement de la pénétration du numérique dans les processus de l'entreprise ;
2. La relocalisation des productions et le raccourcissement des chaînes d'approvisionnement ;
3. Le renforcement des exigences ESG (environnement, social et gouvernance) ;
4. Le renforcement de la gestion des risques en entreprise.

Dans les années 90, le *United States Army War College* a créé un acronyme pour décrire la nouvelle réalité du monde. Un monde *VUCA*, pour « *Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous* », en français « volatil, incertain, complexe et ambigu », justifiait des changements dans la doctrine militaire. L'armée américaine est ainsi passée du modèle « choc et effroi » à celui de « l'empreinte légère », qui met l'accent sur l'agilité, la vitesse de mouvement, la réactivité et l'efficacité des moyens déployés. Dans ce nouveau réel, anticiper la transformation est plus compliqué que jamais, mais est aussi plus vital que jamais.

Quelques années plus tard, au début des années 2010, le monde des affaires reprenait cette doctrine pour en faire une approche de gestion et adapter les stratégies face aux récents développements de l'environnement macro-économique et social. L'approche « empreinte légère » alors développée reposait autour de trois thèmes :

- L'adoption de la technologie et la cybernétique comme principaux vecteurs de l'innovation ;

- L'agilité et le recours à des unités très spécialisées comme principes organisationnels ;
- La collaboration et la gestion des risques comme fondements des comportements.

L'entreprise à « empreinte légère » est donc plus agile, plus innovante, plus à même d'anticiper les risques et moins consommatrice de ressources. Concrètement, cela se traduit par les principales caractéristiques suivantes :

- Une entreprise dans laquelle le numérique est ancré au cœur des processus ;
- Une structure agile, flexible et reconfigurable pour répondre rapidement aux besoins, avec un niveau de centralisation suffisant pour garantir des processus de décision rapides, tout en étant suffisamment décentralisée pour atteindre efficacement les marchés locaux ;
- Une organisation s'appuyant sur son écosystème pour créer de nouveaux modèles de collaboration et des partenariats, parce qu'ils sont moins pesants et figés que les acquisitions ;
- Un état d'esprit propice à l'innovation, tout en maintenant le niveau de confidentialité approprié sur certaines activités ;
- Une structure plaçant la gestion des risques au cœur de ses priorités et consciente des conséquences de ses actions pour les autres parties prenantes.

Alors que le caractère « *VUCA* » de notre environnement vient de se manifester avec le déclenchement d'une pandémie inédite depuis plus de 50 ans, les entreprises adaptent leur fonctionnement pour faire face à la crise et ces concepts semblent étrangement d'actualité.

## Accroissement de la pénétration de la numérisation dans les processus de l'entreprise

L'accroissement des technologies numériques dans les processus de l'entreprise est un des premiers changements majeurs à anticiper. Ce changement devrait s'opérer à deux niveaux :

- a. La numérisation des modes de travail et des relations sociales, provoquée notamment par les règles de distanciation sociale, le travail à distance forcé et la nécessaire utilisation des outils numériques associés ;
- b. La numérisation des opérations et des processus, dont l'importance est devenue flagrante à la lumière de l'ampleur des effets du confinement sur les opérations traditionnelles.

### a. Numérisation des modes de travail et des relations sociales

Plus d'un tiers de la population mondiale est ou a été en confinement. Les habitudes quotidiennes ont été bouleversées par l'adoption à grande échelle du télétravail. Cela a accéléré l'adoption et l'apprentissage des différents outils de communication et de collaboration disponibles. Pour ne citer qu'un exemple, les téléchargements de l'application de vidéoconférence Zoom ont augmenté de 1 270 %, entre le 22 février et le 22 mars 2020.

Après un recours si massif au télétravail et la découverte (parfois forcée) d'une solution de rechange aux réunions en personne ou aux voyages d'affaires, il est difficile de concevoir un retour en arrière à 100 %. D'autant plus que les règles de distanciation sociale seront probablement maintenues encore un moment pour assurer la cohabitation avec le virus. C'est toute l'organisation de l'entreprise qui va être potentiellement impactée, avec des changements dans :

- Les lieux d'où travaillent les employés, avec une potentielle généralisation du travail à distance pour certaines fonctions ou professions ;
- Les structures organisationnelles, avec la mise en place potentielle de réseaux d'équipes reconfigurables fonctionnant en mode projet au lieu d'une structure hiérarchique traditionnelle ;
- Les schémas de prise de décision, avec le maintien d'une feuille de route stratégique centrale, mais une possible décentralisation des décisions opérationnelles — dans la continuité de ce qui a été expérimenté avec les cellules de crise ;
- La taille et la composition de la main d'œuvre, où l'expérience de la crise pourrait inciter les entreprises à minimiser leur nombre d'employés permanents et à recourir massivement aux travailleurs indépendants, même

si cet effet sera sans doute compensé par la volonté d'accroître la sécurité de l'emploi et par la complexité de gestion des modalités de l'externalisation.

Certaines entreprises québécoises prévoient déjà que des ressources des services support continueront de travailler à distance après la crise, étant donné le bon fonctionnement du télétravail. Cela permettra de réduire les espaces de bureaux nécessaires, mais aura aussi des conséquences négatives pour la vitalité des centres-villes.

Au-delà de ces modifications au sein même des entreprises, les interactions entre entreprises et avec leurs consommateurs ont elles aussi été transformées, avec l'émergence de nouveaux modèles d'affaires innovants à distance, notamment dans les secteurs de la santé (consultation à distance en vidéoconférence), du commerce (déjà largement répandus), de la formation (en raison de la fermeture des écoles) ou des banques.

Pour aller plus loin encore, la modification des modes de consommation et la cohabitation nécessaire avec le virus pourraient avoir des impacts encore plus profonds lors du redémarrage des activités sociales. Par exemple, cette crise marque-t-elle la fin des activités collectives en matière de loisirs et l'accroissement des activités de loisirs domestiques ? Quoiqu'il en soit, les effets de cette pandémie seront aussi anthropologiques, car cet épisode aura transformé notre relation au travail (en lui redonnant aussi une dimension interrelationnelle plus grande) et notre vision de ce qui est essentiel (biens et services). Elle ne manquera pas de créer de nouveaux champions qui sauront profiter de ces glissements de terrain irréversibles.

### b. Numérisation des opérations et des processus

Alors que la majorité des opérations traditionnelles ont été contraintes de s'arrêter ou de réduire leur cadence, la numérisation des processus est apparue comme un changement nécessaire pour faire face à une situation généralisée de mise à distance. Par numérisation des processus, nous entendons par exemple :

- L'utilisation de nouvelles technologies numériques comme la réalité augmentée, l'internet industriel des objets ou l'Industrie 4.0 pour contrôler à distance les opérations. Avec à terme la mise en place de centres de contrôle à distance (ou de centres d'excellence), comme dans certaines industries lourdes ou pour la production énergétique, pour ajuster à distance et en temps réel tout un complexe industriel ;

- Le développement de jumeaux numériques<sup>1</sup>, notamment dans l'industrie manufacturière, dans les infrastructures ou les réseaux énergétiques, répliquant et contrôlant en direct les opérations d'une installation, et permettant de réaliser rapidement des simulations.

Citons ici l'exemple de l'utilisation de la réalité augmentée par les fournisseurs d'accès à internet pour guider les utilisateurs dans les démarches à suivre à domicile pour corriger un problème technique et éviter de ce fait l'intervention à domicile d'un technicien.

En s'appuyant sur ces expériences et ces nouveaux développements, les entreprises québécoises vont désormais pouvoir concevoir des processus numériques par nature (par opposition à la transposition dans un monde numérique de processus traditionnels), qui permettront, par la suite, l'ajout de fonctionnalités additionnelles basées sur des analyses prédictives, l'intelligence artificielle, etc.

Pour les entreprises, cet accroissement de la pénétration du numérique dans les processus passe notamment par l'interconnexion des données et des différents systèmes d'information qui sous-tendent les opérations, la mise en place de plateformes numériques, l'amélioration de la performance et de la fiabilité des infrastructures et du réseau, l'adaptation des modes de gouvernance, la sensibilisation et la formation des employés, etc.

Un retour d'expérience de cette période de confinement, des bonnes pratiques, des difficultés rencontrées, des avantages et inconvénients des technologies utilisées nous semble un bon moyen de franchir un palier d'adoption supplémentaire au sein de toutes les fonctions de l'entreprise.

## Relocalisation des productions et raccourcissement des chaînes d'approvisionnement

Un mouvement de fond vers la relocalisation de la production a déjà démarré depuis quelques années, entraîné par de nombreux facteurs. Parmi ceux-ci, la prise en compte progressive de tous les coûts de production (incluant les transports, la prise de risque, etc.), et plus seulement les coûts de main-d'œuvre. Mais également la réduction des coûts de production dans les économies développées, conséquence de l'automatisation et de l'émergence de nouvelles technologies telles que l'impression 3D. Il est fort probable que cette crise

renforce et accélère ce mouvement, ajoutant de nombreux arguments en faveur de la relocalisation de certaines productions, parmi lesquels :

- La **simplification des flux logistiques**, pour éviter la dépendance aux chaînes d'approvisionnement internationales et le chaos provoqué par des blocages régionaux sur l'ensemble de la chaîne ;
- Le **développement de l'autonomie nationale et provinciale** sur la production de certains produits stratégiques et nécessaires pour assurer la santé et la sécurité des citoyens. L'objectif serait d'assurer un certain niveau d'autosuffisance sanitaire (par exemple, les appareils et équipements médicaux, les médicaments, etc.) et alimentaire partielle, selon les limites du climat, pour éviter que le Québec ne soit dépendant de producteurs étrangers pour assurer son bon fonctionnement en cas de nouvelle crise. Chose certaine, le périmètre des secteurs stratégiques ne saurait rester limité aux approvisionnements énergétiques et aux grands réseaux d'infrastructure. La santé — au sens large, incluant équipements, médicaments et infrastructures — y figurera désormais ;
- La **redynamisation de l'économie locale**, le réemploi de l'ensemble des travailleurs après la crise et la préservation de savoir-faire.

De plus, ces développements seront renforcés par deux tendances majeures :

- Une **modification profonde des modes de consommation**, donnant probablement la préférence aux marques et produits locaux, comme un effort de chacun pour contribuer à la relance de l'économie locale, mais aussi comme une préoccupation plus grande de traçabilité des produits, de respect de normes sociales, environnementales et de santé ;
- Le **très fort niveau d'endettement** des entreprises, minimisant l'importance des objectifs de réduction des coûts de fonctionnement dans les prises de décision des entreprises et rendant possible une complète redistribution des cartes.

<sup>1</sup> Réplique numérique d'un objet, d'un processus ou d'un système souvent utilisé dans un contexte industriel pour optimiser le fonctionnement et la maintenance d'actifs physiques, de systèmes et de processus de fabrication.



Le soutien à la consommation locale est l'affaire de tous : ministères, organismes, entreprises et particuliers peuvent tous, à leur niveau, mettre en œuvre des initiatives pour favoriser la consommation locale. Par exemple, on peut inciter les particuliers à voyager au Québec ou à consommer des produits québécois, on peut encourager les entreprises à favoriser l'approvisionnement de matières premières locales, et on peut engager les gouvernements à privilégier les contrats agroalimentaires de producteurs locaux. En outre, ce discours visant à favoriser l'achat local n'est en aucun cas contradictoire avec le besoin de maintenir le développement des exportations du Québec qui stimulent fortement l'économie, celles-ci représentant la moitié de la production locale. Ces initiatives peuvent se réaliser dans les limites des accords d'expatriation internationaux. Dans ce contexte, une stratégie de focalisation des efforts envers des partenaires internationaux à haut potentiel et une multiplication des efforts visant à diversifier les marchés serait souhaitable.

Ces transformations pourraient, à terme, redessiner l'ordre mondial et avoir des répercussions significatives sur le commerce international. À titre d'illustration, les pays du Sud-est asiatique font déjà concurrence au géant chinois, mais leur rôle devrait s'accroître dans les prochaines années. Cela pourrait impacter les grandes lignes maritimes mondiales et les activités portuaires, notamment le trafic maritime, le trafic de fret aérien, etc.

Enfin, la croissance de l'urbanisation pourrait connaître un frein considérable dans certaines zones du monde où le taux d'urbanisation est peu élevé. Cela conduirait sans doute à repenser les flux d'approvisionnement et les réseaux de production, dans une logique de plus grande dispersion de la production industrielle.

Pour faire face à ces enjeux, les entreprises québécoises devraient, entre autres, surveiller régulièrement la liste des éléments relevant de la souveraineté nationale, travailler à qualifier de nouveaux fournisseurs à une échelle locale, vérifier régulièrement leur éligibilité à des mesures gouvernementales visant à promouvoir la consommation locale, mettre en avant leur participation à des plans de relance de l'économie locale, etc.

Ce sera aussi l'occasion pour certains secteurs entiers de reconfigurer des chaînes d'approvisionnement en mettant de l'avant le savoir-faire, la qualité, la disponibilité et le service, plutôt que le prix.

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

La pandémie a fait émerger de nouveaux comportements qui ne devraient pas disparaître après la crise et qui ont des répercussions à la fois environnementales, sociales et de gouvernance pour les entreprises. Ces modifications des comportements et leurs conséquences pourraient entraîner un renforcement des exigences vis-à-vis des critères ESG afin d'améliorer la soutenabilité et l'impact socio-économique des entreprises.

Malgré un renforcement de l'importance de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises sur les dernières années, les impacts du confinement démontrent l'insuffisance et le manque d'adaptation des exigences en place. Les exigences actuelles seront probablement renforcées et de nouvelles obligations seront sans doute mises en place. Parmi ces évolutions potentielles, trois d'entre elles nous semblent importantes :

- a. Le renforcement des normes de traçabilité, afin de suivre plus précisément les produits et d'assurer leur respect des principes et contraintes environnementales ;
- b. Le renforcement des exigences sociales et de protection des travailleurs et de leur santé ;
- c. L'intégration des principes de gouvernance dans les critères de notation financière des entreprises.

### a. Renforcement des exigences environnementales

Deux constats complémentaires pourraient contribuer au renforcement des exigences environnementales après la relance économique :

- Les bienfaits pour l'environnement de la mise en pause d'une partie des activités industrielles et économiques à l'échelle mondiale. La pandémie a notamment conduit à la réduction de 25 % des émissions de gaz à effet de serre en Chine en seulement quatre semaines. L'amélioration de la qualité de l'air à Montréal avec une diminution de 13 % à 28 % de la pollution selon l'indice de qualité de l'air publié par la ville a été manifeste ;
- L'exploitation non contrôlée des ressources, qui a progressivement repoussé les frontières de la nature sauvage et effacé les barrières naturelles, contribuant de ce fait à l'expansion et à la rapide propagation des virus autour du globe. En effet, plusieurs décennies d'exploitation massive des ressources naturelles, souvent au détriment de l'environnement, ont contribué à fragiliser la croissance économique mondiale en nous rendant plus vulnérables à des coups d'arrêt récurrents (Ebola, SRAS, Zika, grippe porcine, etc.).

Dans un contexte de récession économique inédite depuis les années 30 et de matérialisation des risques générés par l'exploitation non contrôlée des ressources, la question de la durabilité de la croissance à long terme va gagner en importance.

Cette crise marque un aboutissement et fonctionne comme un catalyseur des tendances de fond observées ces dernières années : consommation responsable, économie circulaire, consommation locale, « fait-maison » et renforcement du service autour du produit vendu. En outre, elle a également fait émerger une frugalité des modes de consommation, recentrés sur l'indispensable qui pourrait redonner des lettres de noblesse aux partisans de la décroissance. Elle va inévitablement renforcer l'appétit des consommateurs pour des biens et services fondamentaux. Il incombera aussi aux entrepreneurs et aux entreprises de redéfinir le « fondamental ».

Parmi les changements majeurs associés à la nouvelle normalité et détaillés dans cette section, deux pourraient avoir des répercussions qui coïncident avec ce durcissement des exigences environnementales :

- Le raccourcissement des chaînes d'approvisionnement et la relocalisation de certaines productions au Québec, qui devraient faciliter la traçabilité et permettre de réduire les émissions de gaz à effets de serre issues du transport des matières premières et de la distribution des produits finis. Cela permettrait également de bénéficier davantage des énergies renouvelables du Québec ;
- La numérisation des modes de travail et le maintien d'un certain niveau de télétravail après la relance économique, qui auraient un impact sur les émissions issues des déplacements (trajets quotidiens ou voyages d'affaires) des employés et partenaires d'affaires.

#### **b. Renforcement des exigences sociales**

Avec ses impacts significatifs sur la santé et la sécurité des employés, la pandémie de la COVID-19 va également avoir des répercussions sur les exigences sociales auxquelles devront répondre les entreprises québécoises. En effet, les pertes d'emploi, les mises à pied temporaires, et les risques inhérents à la reprise des activités en cas de cohabitation avec le virus vont accroître les exigences de protection des employés et des partenaires d'affaires. Les entreprises québécoises devront donc répondre aux défis suivants :

- **L'instauration de mesures de sécurité pour les employés et partenaires d'affaires** : Les entreprises devront s'assurer du caractère sécuritaire des lieux de travail, mais également des services ou produits fournis. Cela passe par la mise en place, la communication et le suivi de mesures sanitaires (ex. espace suffisant à chaque employé,

dédoublage des équipes) établies au sein de protocoles complets et robustes. Se pose inévitablement la question de la responsabilité, du risque et du coût associés à ces mesures de sécurité, que les entreprises devront assumer et qui pourront, pour certaines, représenter des budgets importants. Certaines pourraient chercher à transférer tout ou partie de ces risques et ces coûts à des entités dédiées (comme le gouvernement, un fonds de solidarité, ou des compagnies d'assurance) ;

- **Une possible évolution des contrats de travail des employés vers davantage de sécurité** : Les nombreuses mises à pied, temporaires ou sans promesse de réembauche, annoncées pendant la crise ont mis en difficulté un certain nombre de ménages. Dans un contexte de relance économique, il ne serait pas étonnant de voir émerger une recherche de sécurité dans les relations contractuelles entre employeurs et employés ;
- **L'octroi de bénéfices avantageux aux employés** : La COVID-19 a mis en évidence l'importance pour les employés de disposer de bénéfices suffisants, comme les journées de maladie, une assurance médicaments ou encore une assurance invalidité. Les politiques de rémunération — salariale et non salariale — vont probablement être amenées à se transformer, notamment pour inclure des compensations en cas de volume de travail accru ou d'exposition à de hauts risques ;
- **L'implication des entreprises dans des causes sociales** : La pandémie a renforcé la responsabilisation sociale de plusieurs entreprises et les attentes relatives du marché envers ces dernières. Par exemple, certaines entreprises québécoises ont diversifié leurs produits afin d'offrir des produits essentiels en cas de pandémie. De plus, il est attendu que les entreprises embauchent de la main-d'œuvre locale alors que près de 600 000 Québécois ont été mis à pied en mars 2020.

Pour faire face à ces enjeux et anticiper les évolutions nécessaires, les entreprises québécoises devraient mettre en œuvre un dialogue social avec leurs employés et les syndicats.

#### **c. Renforcement des exigences de gouvernance**

En réponse à l'évolution des exigences environnementales et sociales mentionnées ci-dessus, ce sont également les critères de gouvernance en entreprise qui devraient être adaptés. Cela se ferait en réponse à la demande des différentes parties prenantes (actionnaires, banques, clients, fournisseurs, employés) pour que les entreprises démontrent qu'elles ont revu leur gouvernance et mis en place une stratégie pour répondre aux diverses perturbations du marché. Ces adaptations passeraient notamment par :

- **La nomination d'un responsable ESG** dans les plus hautes instances de l'entreprise, responsable non seulement de la sensibilisation et la responsabilisation des parties prenantes aux questions environnementales et sociales, mais aussi du suivi de la mise en œuvre par l'ensemble des équipes des actions permettant de satisfaire aux exigences ESG ;
- **Le développement d'un plan de contingence** réaliste et robuste, permettant à l'entreprise de faire face aux situations de crise, avec les redondances nécessaires pour assurer la continuité des opérations et des prises de décision. Ce plan devrait être mis à l'épreuve régulièrement avec une évaluation rigoureuse des initiatives proposées ;
- **La mise en place et le suivi d'indicateurs** de mesure de la performance de l'entreprise sur les problématiques ESG, et leur intégration dans les tableaux de bords et rapports d'activité comme un élément de pilotage à part entière ;
- **Une communication transparente et en temps réel** des réponses de l'entreprise à une situation de crise, à la fois aux employés, aux partenaires d'affaires (ex. clients, créanciers), aux actionnaires (s'il y a lieu) et à toutes les personnes qui sont impactées.

Les actionnaires et les investisseurs seront probablement parmi les premiers à exiger des plans d'action et des suivis. En effet, au-delà des impacts environnementaux et sociaux de leur activité, c'est la question de la durabilité et de la capacité de résistance des entreprises qui sera mesurée. Les agences de notation financière (Moody's, Standard & Poor's, Fitch Ratings) ont déjà intégré certains critères liés aux principes de gouvernance et de respect des normes sociales et environnementales dans leur notation. Face à ces évolutions, il ne serait pas surprenant de voir la pondération de ces critères augmenter dans la notation finale. Les fonds de pension québécois ont un rôle de premier plan à jouer en traçant le chemin des bonnes pratiques en la matière.

## Renforcement de la gestion des risques

Enfin, face aux développements récents, c'est tout le processus de gestion des risques en entreprise qui pourrait être revu. Présentement, l'existence de cellules professionnelles dédiées à la gestion rigoureuse des risques est limitée aux banques, aux compagnies d'assurance et aux gestionnaires d'actifs, et ce en réponse aux précédentes crises économiques qui les ont particulièrement affectés, et en raison de la nature même de leurs opérations qui doivent être préservées de risques systémiques. La pandémie de la COVID-19, qui touche aujourd'hui tous les secteurs économiques, justifie le besoin de renforcer les processus de gestion des risques au sein de toutes les entreprises. Les « *stress tests* » permettant d'évaluer régulièrement à la fois la résilience aux

crises et la nature des actions à engager pour renforcer la pérennité des entreprises deviendront rapidement la norme.

La crise économique liée à la COVID-19 a remis au goût du jour deux termes servant à désigner des types de risque :

- **Les cygnes noirs** : des événements imprédictibles, mais qui ont des répercussions profondes sur les marchés ;
- **Les rhinocéros gris** : des risques économiques connus sur lesquels il a été décidé de ne pas agir malgré les dommages potentiels encourus.

Cygne noir ou rhinocéros gris, la pandémie en cours met en lumière la nécessité de mettre à jour régulièrement la cartographie des risques long terme qui peuvent affecter les entreprises.

Ce sont sur ces derniers que doivent travailler les départements de gestion des risques, avec pour objectif de se prémunir contre les rhinocéros gris et de se préparer à atténuer les conséquences potentielles d'un cygne noir.

Dans la plupart des cas, la mise en œuvre d'un processus de gestion des risques passe par :

- La définition de **différents scénarios de risques** et des plans de contingence associés. Ces scénarios peuvent être construits comme une combinaison de différents schémas d'évolution des risques perçus par chaque fonction (finance, ressources humaines, ventes, opérations, etc.). Ainsi, chaque fonction clé de l'entreprise peut être responsabilisée sur l'identification des risques et le développement des mesures de contingence associées. Un département central de gestion des risques (cf. point suivant) serait en charge de la consolidation et la création des scénarios à l'échelle de l'entreprise entière ;
- La création d'un poste de **Responsable de la gestion des risques** (*Chief Risk Officer*) pour orchestrer et rendre opérationnelle la préparation, la mise à l'épreuve, la communication, et la mise à jour des scénarios de risque et des plans de contingence ;
- L'adaptation des **schémas de gouvernance**, tels que décrits à la section 5.3, pour assurer la continuité des opérations et de la prise de décisions en cas d'urgence ;
- L'intégration systématique d'une **analyse de sensibilité aux risques** dans toutes les projections financières, y compris dans les plans d'affaires, pour distinguer les opérations nécessaires et essentielles des opérations complémentaires afin de :
  - Sensibiliser les différentes parties prenantes à l'importance de la gestion des risques ;
  - Assurer une mise à jour continue des différents scénarios de risques et de leurs plans de contingence ;
 Faciliter la mise en œuvre des plans de contingence et la création des scénarios d'évolution dans le cas où un des risques s'avèrerait.

Figure 14 – Changements nécessaires pour anticiper la nouvelle normalité

## Quelques changements nécessaires pour anticiper la nouvelle normalité

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

- **Numérisation des modes de travail** et des relations sociales suite à l'adoption à grande échelle du télétravail, avec de potentiels impacts sur la structure organisationnelle et foncière des entreprises
- **Numérisation des opérations et des processus** via l'accélération du déploiement de nouvelles technologies (réalité augmentée, internet industriel des objets, jumeaux numériques) pour promouvoir le contrôle des opérations à distance

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

- **Relocalisation de certaines productions et simplification des flux logistiques** pour éviter la dépendance aux chaînes d'approvisionnement internationales complexes
- **Développement d'une autonomie nationale et provinciale** permettant d'atteindre le double objectif d'une quasi-autosuffisance sanitaire et alimentaire et de relance de l'économie locale
- **Modification profonde des modes de consommation** en faveur du local à tous les niveaux : ministères, organismes, entreprises et particuliers tout en maintenant le développement des exportations du Québec

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

- **Prise en compte des impacts environnementaux comme un critère majeur** nécessaire à la durabilité de la croissance économique mondiale
- **Cristallisation autour de certaines tendances de fonds** telles qu'une consommation responsable, une économie circulaire et consommation locale
- **Émergence de nouveaux besoins sociaux** autour de la protection de la santé, de la sécurité dans les relations contractuelles avec les employeurs, et de l'implication des entreprises dans des causes sociales
- **Renforcement des exigences de gouvernance** pour démontrer la durabilité et la capacité de résistance des entreprises
- **Prise en compte de la performance sur les problématiques ESG** comme un élément de pilotage à part entière

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

- **La définition de différents scénarios de risques et des plans de contingence associés**
- **Renforcement des processus de gestion des risques en entreprise** avec la mise en place de cellules et schémas de gouvernance appropriés en charge de la définition de scénarios d'évolution des affaires tenant compte de l'ensemble des risques connus
- **Intégration systématique d'analyses de sensibilité aux risques** dans les projections financières et distinction des opérations nécessaires et critiques des opérations complémentaires lors du développement des plans d'affaires

# Bibliographie

- Banque du Canada. (2020, 04 15).** *Taux directeur*. Récupéré sur Banque du Canada : <https://www.banqueducanada.ca/grandes-fonctions/politique-monetaire/taux-directeur/>
- Bloomberg. (2020, 03 06).** *Coronavirus Could Cost the Global Economy \$2.7 Trillion. Here's How*. Récupéré sur Bloomberg : <https://www.bloomberg.com/graphics/2020-coronavirus-pandemic-global-economic-risk/>
- Bouée, C.-E. (2013).** *Light Footprint Management: Leadership in Times of Change*.
- CarbonBrief. (2020, 03 30).** *Analysis: Coronavirus temporarily reduced China's CO2 emissions by a quarter*. Récupéré sur CarbonBrief : <https://www.carbonbrief.org/analysis-coronavirus-has-temporarily-reduced-chinas-co2-emissions-by-a-quarter>
- Channel News Asia (CNA). (2020, 03 12).** *Government ramps up reskilling efforts for sectors hardest hit by COVID-19*. Récupéré sur Channel News Asia (CNA) : <https://www.channelnewsasia.com/news/singapore/training-retail-food-services-supply-chain-coronavirus-business-12529444>
- CNBC. (2020, 04 08).** « *Like walking the tightrope* » : *Some European countries are starting to lift coronavirus lockdown measures*. Récupéré sur CNBC : <https://www.cnn.com/2020/04/08/coronavirus-some-european-countries-set-to-lift-lockdown-measures.html>
- EURACTIV. (2020, 04 06).** *Austria's government presents COVID-19 exit schedule*. Récupéré sur EURACTIV : <https://www.euractiv.com/section/coronavirus/news/austrias-government-presents-covid-19-exit-schedule/>
- Fédération des chambres de commerce du Québec. (2020, 03 30).** *Subventions salariales pour les entreprises : une préoccupation importante sur le critère de 30 % de perte de revenus*. Récupéré sur Fédération des chambres de commerce du Québec : <https://www1.fccq.ca/annonces-gouvernementales-une-preoccupation-importante-sur-le-critere-de-30-de-perte-de-revenus/>
- Forbes. (2020, 03 22).** *What You Need To Know About Using Zoom*. Récupéré sur Forbes : <https://www.forbes.com/sites/rebeccabellan/2020/03/24/what-you-need-to-know-about-using-zoom/#22ebc9573284>
- Global News. (2020, 04 05).** *Coronavirus outbreak: Google data shows Quebec has best social distancing compliance in North America*. Récupéré sur Global News : <https://globalnews.ca/video/6781249/coronavirus-outbreak-google-data-shows-quebec-has-best-social-distancing-compliance-in-north-america/>
- Gouvernement du Canada. (2020, 04 20).** *Coronavirus disease (COVID-19) : Outbreak update*. Récupéré sur gouvernement du Canada : <https://www.canada.ca/en/public-health/services/diseases/2019-novel-coronavirus-infection.html>
- Gouvernement du Canada. (2020, 04 19).** *Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19*. Récupéré sur gouvernement du Canada : <https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/plan-intervention-economique.html>
- John Hopkins University of Medicine. (2020, 04 20).** *COVID-19 Dashboard by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University (JHU)*. Récupéré sur John Hopkins University of Medicine: <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>
- La Presse. (2020, 04 06).** *600 000 emplois perdus au Québec, 100 millions de plus en aide*. Récupéré sur La Presse : <https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/202004/06/01-5268254-600-000-emplois-perdus-au-quebec-100-millions-de-plus-en-aide.php>
- Le Devoir. (2020, 03 25).** *700 000 emplois québécois à risque*. Récupéré sur Le Devoir : <https://www.ledevoir.com/economie/575691/coronavirus-700-000-emplois-quebecois-a-risque>
- Le Devoir. (2020, 03 24).** *Le tiers de la population mondiale est en confinement*. Récupéré sur Le Devoir : <https://www.ledevoir.com/monde/575677/le-tiers-de-la-population-mondiale-est-en-confinement>
- Le Journal de Montréal. (2020, 04 07).** *COVID-19 : Ottawa reçoit 1,5 million demandes de PCU*. Récupéré sur Le Journal de Montréal : <https://www.journaldemontreal.com/2020/04/07/covid-19-ottawa-recoit-pres-dun-million-de-demandes-pour-la-prestation-canadienne-durgence>

**Le Journal de Montréal.** (2020, 04 13). *Le confinement améliore la qualité de l'air à Montréal.* Récupéré sur Le Journal de Montréal : <https://www.journaldemontreal.com/2020/04/13/le-confinement-ameliore-la-qualite-de-lair-a-montreal>

**NEWSinENGLISH.no.** (2020, 04 07). *Norway cleared to gradually reopen.* Récupéré sur NEWSinENGLISH.no : <https://www.newsinenglish.no/2020/04/07/norway-cleared-to-gradually-reopen/>

**Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).** (2020, 03 02). *Global economy faces gravest threat since the crisis as coronavirus spreads.* Récupéré sur Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD): <http://www.oecd.org/newsroom/global-economy-faces-gravest-threat-since-the-crisis-as-coronavirus-spreads.htm>

**Radio-Canada.** (2020, 04 05). *À quoi ressemblera le commerce international après la pandémie?* Récupéré sur Radio-Canada : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1690217/pandemie-coronavirus-economie-consequences-commerce-chine>

**Radio-Canada.** (2020, 04 16). *Un déficit de 12 milliards de dollars prévu au Québec en 2020.* Récupéré sur Radio-Canada : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1694718/coronavirus-quebec-finances-deficit-chute-pib-gerald-fillion>

**REUTERS.** (2020, 04 06). *Denmark to ease restrictions next week after coronavirus lockdown.* Récupéré sur REUTERS : <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-denmark/denmark-to-ease-restrictions-next-week-after-coronavirus-lockdown-idUSKBN2102LH>

**Statistique Canada.** (2020, 04 09). *Les répercussions de la COVID-19 sur le marché du travail canadien.* Récupéré sur Statistique Canada : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-627-m/11-627-m2020028-fra.htm?HPA=1>

**Statistique Canada.** (2020, 04 15). *Produit intérieur brut par industrie : prévision immédiate, mars 2020.* Récupéré sur Statistique Canada : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200415/dq200415a-fra.htm>

**The Economist.** (2020, 04 16). *Government are starting to ease restrictions.* Récupéré sur The Economist.

**World Health Organization.** (2020, 04 20). *Coronavirus disease 2019 (COVID-19) Situation Report — 87.* Récupéré sur World Health Organization: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports>

**Yahoo Finance.** (2020, 04 20). *S&P/TSX Composite index (^GSPTSE).* Récupéré sur Yahoo Finance : <https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPTSE/history/>

# Note méthodologique

Cette étude est basée sur un certain nombre d'analyses et publications mentionnées dans la bibliographie. Nous invitons les lecteurs à s'y référer pour davantage de précisions.

Cette étude repose également sur des entretiens réalisés avec des chefs d'entreprises et des membres de comités de direction d'entreprises québécoises, réalisés entre le 6 et le 24 avril 2020. Qu'ils soient ici remerciés pour leur contribution et la qualité de nos discussions.

Enfin, cette publication repose également sur 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.

Les auteurs accueillent vos questions, commentaires ou suggestions.

## **Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ)**

555, boul. René-Lévesque Ouest — Bureau 1100  
Montréal QC H2Z 1B1  
+1 514 844 9571

## **Roland Berger**

1000, rue Sherbrooke Ouest — 25<sup>e</sup> étage  
Montréal QC H3A 3G4  
+1 514 875 2000

## **Avertissement**

Cette publication a été préparée à titre indicatif seulement. Le lecteur ne doit pas prendre de décision au regard des informations présentes dans cette publication sans avoir reçu un avis professionnel spécifique. Roland Berger GmbH ne peut être tenu responsable des dommages résultant de l'utilisation des informations contenues dans cette publication.

Plus important réseau de gens d'affaires et d'entreprises du Québec, la FÉDÉRATION DES CHAMBRES DE COMMERCE DU QUÉBEC (FCCQ) à la fois une fédération de chambres de commerce et une chambre de commerce provinciale. Grâce à son vaste réseau de 132 chambres de commerce et 1 100 membres corporatifs, la FCCQ représente plus de 50 000 entreprises exerçant leurs activités dans tous les secteurs de l'économie et sur l'ensemble du territoire québécois. Elle est l'ardent défenseur des intérêts de ses membres au chapitre des politiques publiques, favorisant ainsi un environnement d'affaires innovant et concurrentiel.

Fondé en 1967, ROLAND BERGER est le premier cabinet de conseil de Direction Générale d'origine européenne. Implanté au Canada depuis 2012, le bureau de Montréal compte près de 30 collaborateurs et conseille les plus grandes entreprises québécoises et internationales ainsi que des institutions publiques, sur l'ensemble de leurs problématiques, du conseil stratégique à la mise en œuvre opérationnelle. Il s'attache à proposer des solutions innovantes, avec une attention particulière portée à l'obtention de résultats concrets et mesurables.