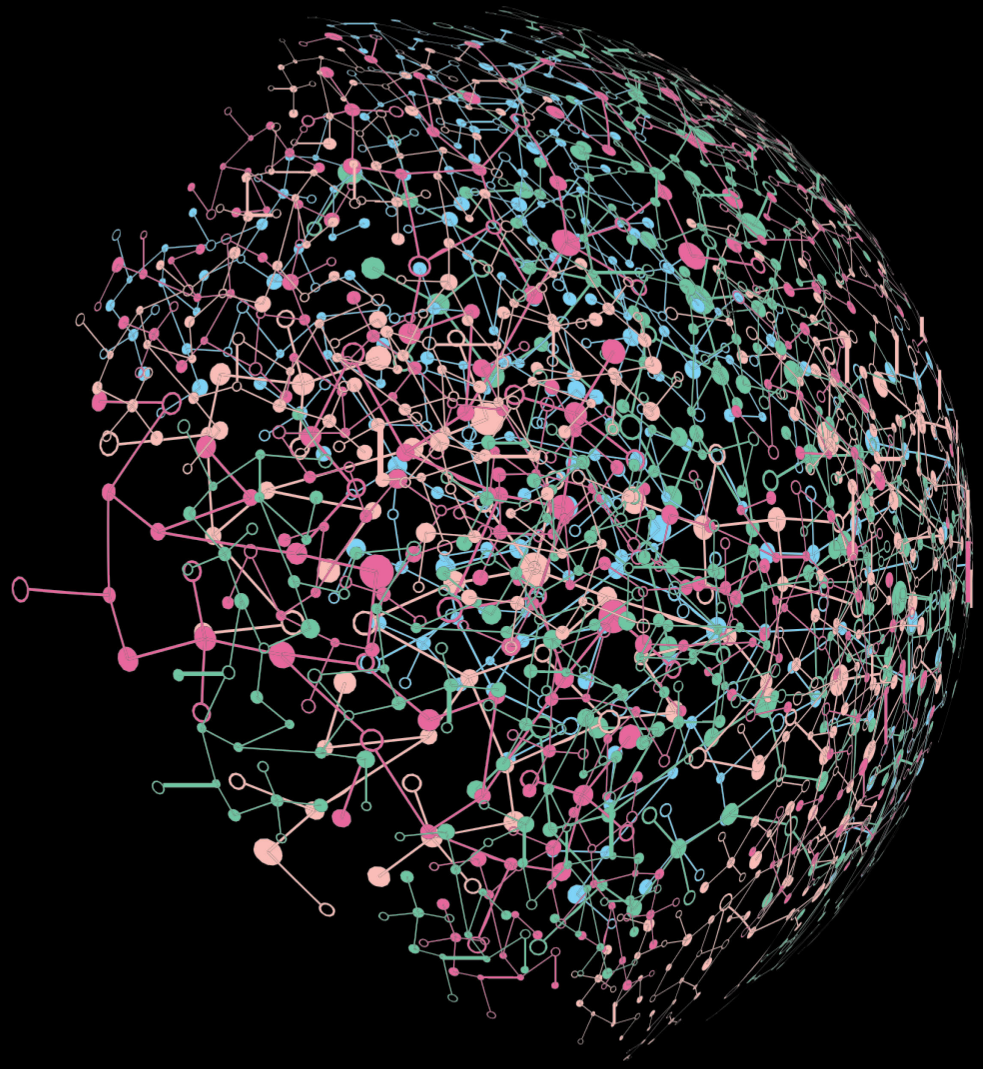
Deloitte.



COVID-19

Feuille de route de la reprise et au-delà pour les petites et moyennes entreprises : Manuel

Deloitte Sociétés privées

Table des matières

Mot de bienvenue et présentation	3
Comprendre les besoins de vos clients	8
Mettre de l’ordre dans vos flux de trésorerie	13
Réorganiser votre chaîne d'approvisionnement	18
Repenser votre main-d'œuvre	23
Numériser votre entreprise	28
Changements dans votre milieu de travail	33
Personnes-ressources et liens utiles	38

La pandémie de la COVID-19 continue de perturber de nombreuses petites et moyennes entreprises et transformera de façon permanente leur façon de faire des affaires. Leurs propriétaires peuvent être dépassés par les nouvelles lois et règles qu'il faut appliquer, et avoir du mal à élaborer un plan d'action pour leur entreprise.

Il y a trois étapes que tout propriétaire d'entreprise résilient doit suivre pour se remettre de la crise de la COVID-19, soit :

Réagir
Composer avec la situation actuelle et gérer la continuité

Se remettre
Apprendre et en ressortir plus fort

Prospérer
Se préparer à réussir dans la nouvelle normalité

Bon nombre de propriétaires d'entreprise ont sans doute passé les dernières semaines en mode réaction. Le temps est venu pour eux de se consacrer à la reprise afin de préparer leur entreprise à prospérer.

Comme elles forment l'épine dorsale de l'économie canadienne, les petites et moyennes entreprises doivent non seulement s'adapter et se remettre de la crise, mais aussi prendre les mesures nécessaires pour réussir dans la « nouvelle normalité » de demain. Chaque décision prise aujourd'hui affectera la capacité de l'entreprise à prospérer. Il faudra beaucoup de flexibilité, de coordination et de résilience durant la période de reprise, qui s'annonce longue.

C'est pourquoi nous avons créé ce manuel, dont le but est de simplifier les choses et de fournir aux petites et moyennes entreprises certains des outils nécessaires pour stimuler leurs activités au cours de la reprise et au-delà de celle-ci.

Une des conséquences malheureuses de cette crise est que certaines petites et moyennes entreprises ne s'en remettront pas. Cependant, celles qui réussiront auront un point en commun : leur capacité et leur volonté à prendre en charge l'avenir de leur entreprise en envisageant l'avenir avec optimisme.

Nous estimons qu'à l'**étape de la reprise**, les stratégies d'affaires seront idéalement axées sur trois actions essentielles : **réfléchir**, **redémarrer** et **revitaliser**. Ces actions peuvent aider les entreprises à faire le lien entre leur gestion de la crise et leur réussite future en préparant le terrain pour assurer leur prospérité après la crise.

Centrée sur ces trois actions essentielles, la *Feuille de route de la reprise et au-delà pour les petites et moyennes entreprises* a été conçue pour aider les propriétaires de petites et moyennes entreprises à faire face à la crise en leur indiquant les aspects qui doivent retenir leur attention dans les dimensions suivantes : **client**, **flux de trésorerie**, **chaîne d'approvisionnement**, **main-d'œuvre**, **habilitation numérique** et **milieu de travail**.

Planification de scénarios

La reprise qui se prépare n'aura rien de banal : il est peu probable que la COVID-19 prenne fin soudainement compte tenu de la nature évolutive du virus et de l'incertitude quant au moment où un vaccin sera mis au point. Les entreprises doivent prévoir plusieurs scénarios et horizons temporels pour la transition entre le stade de la réaction et celui de la reprise. Elles doivent également tenir compte de la possibilité qu'il y ait plusieurs vagues de la pandémie dont les répercussions à l'échelle mondiale pourraient être continues et inégales. Les propriétaires d'entreprise doivent établir leurs principales priorités pour les 12 à 24 prochains mois tandis qu'ils se préparent aux nouvelles réalités.

Quel est l'avenir du travail? Redéfinir le travail, la main-d'œuvre et les milieux de travail (en anglais seulement)

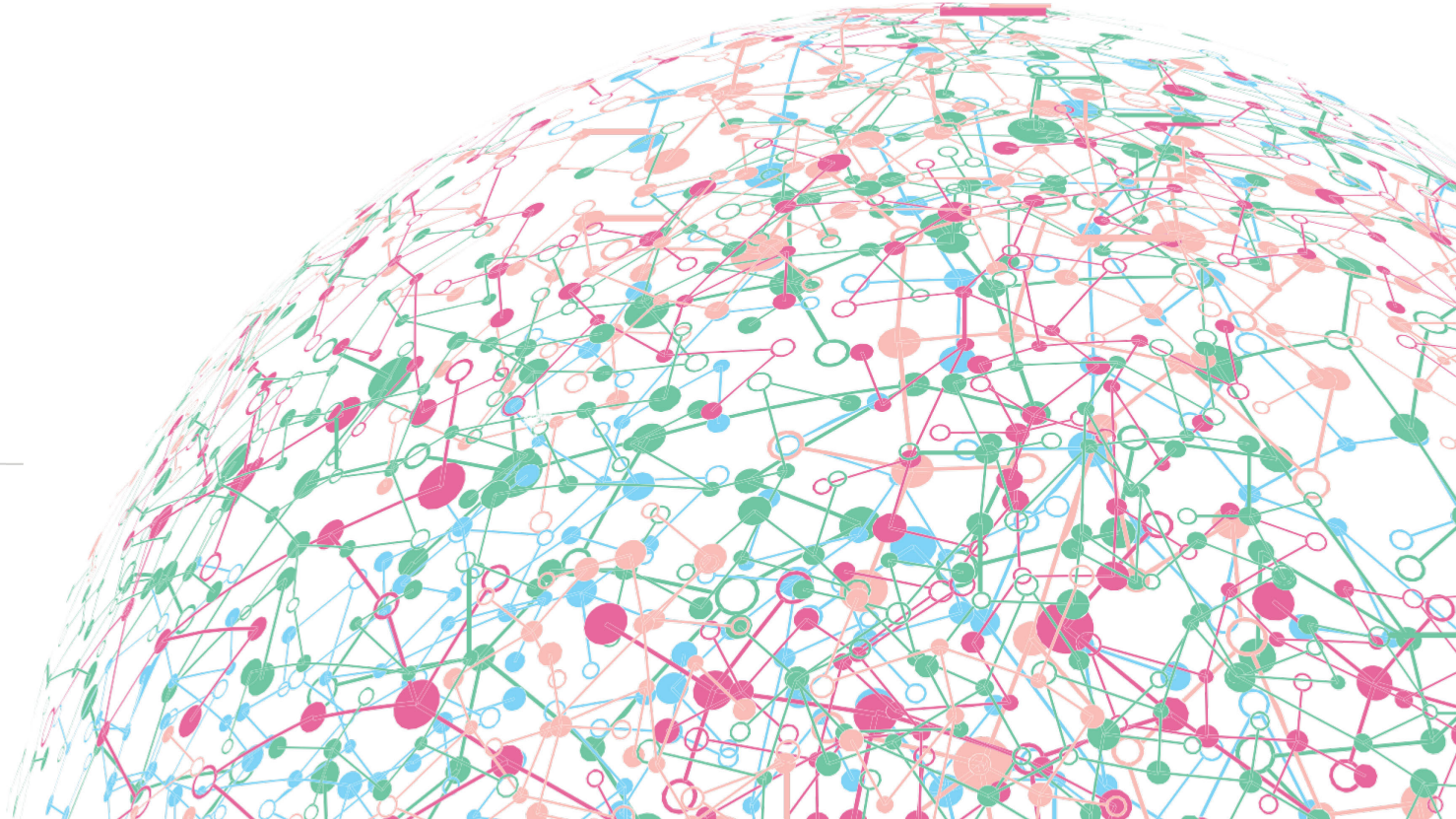
Analyse économique de la COVID-19 : Scénarios pour les chefs d'entreprise (en anglais seulement)

Deloitte.

Il existe encore beaucoup d'incertitude, mais une chose est certaine : les clients, les travailleurs, les fournisseurs et les concurrents sont aux aguets. La façon dont une entreprise gère sa reprise déterminera en partie sa réputation et son rendement, probablement pendant de nombreuses années.

Ce manuel vise à aider les propriétaires de petites et moyennes entreprises à prendre les mesures nécessaires pour gérer la continuité des activités et à saisir des occasions de **réfléchir**, de **redémarrer** et de **revitaliser** leur organisation durant la phase de **reprise**. Il suggère beaucoup de solutions, mais elles ne s'appliquent pas à toutes les entreprises. Chaque leader doit déterminer à quelle dimension il s'attardera en premier lieu, puis quelles actions seront les plus appropriées pour progresser.

Remarque : Le manuel se veut un cadre d'activation pour les propriétaires de petites et moyennes entreprises ainsi qu'un outil de base qui doit être adapté aux particularités de chaque environnement. Les questions ne s'appliqueront pas toutes à chaque organisation. Bien qu'il soit détaillé, le manuel ne se veut pas exhaustif et n'a pas pour but de fournir des conseils; il évoluera en fonction des circonstances.



Si vous avez des commentaires ou des suggestions pendant la lecture de ce manuel, veuillez écrire à covidconcierge@deloitte.ca afin que nous puissions continuer à en améliorer le contenu. Nous sommes impatients de recevoir vos commentaires.

Nous avons créé un cadre pour aider votre entreprise à l'étape de la reprise

De nombreuses options s'offrent aux petites et moyennes entreprises pour se remettre des changements provoqués par la COVID-19. Afin de vous aider, nous avons créé un cadre qui vous informe de ce qui a changé et vous permet d'agir sur les aspects que vous contrôlez déjà et de comprendre les occasions de croissance que vous pourriez saisir.

Se remettre

À quelle étape de la reprise votre entreprise se situe-t-elle?

Quelle est votre compréhension des mesures que votre entreprise doit planifier et appliquer?

L'outil propose des exemples de questions que vous pouvez vous poser sur divers aspects de votre entreprise.

Réfléchir

Où vous situez-vous aujourd'hui?

1. Qu'est-ce qui a fonctionné? De quoi êtes-vous fier?
2. Quelles sont les leçons apprises et les lacunes de vos interventions?
3. Que devez-vous changer?
4. Quelle a été l'incidence sur vos travailleurs?
5. Quelle a été l'incidence sur vos concurrents?

Redémarrer

Que pouvez-vous entreprendre dès maintenant?

1. Que devez-vous faire pour redémarrer votre entreprise?
2. À quoi cela ressemble-t-il? Quels sont les produits et services numériques et physiques nécessaires?
3. Quels sont les employés essentiels au redémarrage?
4. Comment respecterez-vous les restrictions imposées par la COVID-19? Comment mesurerez-vous votre conformité, et quels processus devez-vous adopter?

Revitaliser

Comment pouvez-vous façonner votre avenir?

1. La COVID-19 a-t-elle présenté nouvelles occasions pour votre entreprise?
2. Quelles leçons avez-vous apprises sur le plan de la productivité de la main-d'œuvre et comment les appliquerez-vous de façon optimale?
3. Est-il possible d'offrir plus de services numériques, et quelle est la meilleure façon d'en minimiser l'incidence sur les résultats?
4. La COVID-19 a-t-elle nui à votre réputation (en raison des mesures prises par votre secteur ou votre entreprise), et comment pourrez-vous optimiser ou atténuer ces changements?
5. Quelle est la meilleure façon d'optimiser votre chaîne d'approvisionnement?

Quel avantage en tirerez-vous?

Prendre acte des effets sur votre entreprise	Déterminer les mesures que votre entreprise doit prendre immédiatement	Faire une révision et des prévisions pour saisir des occasions

Deloitte.

Ce cadre vous aide à évaluer les dimensions prioritaires de votre entreprise

Ce manuel est organisé autour des dimensions de votre entreprise qui ont été les plus touchées par la pandémie de COVID-19 et qui auront priorité dans votre plan de reprise. Il propose des critères d'évaluation et des questions pour amorcer votre planification et activer votre reprise. Il est rédigé dans un langage que les propriétaires de petites et moyennes entreprises peuvent utiliser pour responsabiliser leurs employés à l'égard de leurs tâches et les sensibiliser au fait que la réponse à la crise de la COVID-19 est l'affaire de chacun.

Dans chacune des six dimensions suivantes, quelles sont les occasions de **réfléchir**, **redémarrer** et **revitaliser?**

1. Comprendre les besoins de vos clients

Comment leurs attentes ont-elles évolué, et comment communiquez-vous avec eux?

2. Mettre de l'ordre dans vos flux de trésorerie

Évaluer la santé financière actuelle de votre entreprise afin de la préparer à la nouvelle normalité.

3. Réorganiser votre chaîne d'approvisionnement

Évaluer votre approvisionnement, comprendre comment il a changé et prévoir vos besoins futurs.

4. Repenser votre main-d'œuvre

Quelle incidence la crise a-t-elle sur la capacité, les compétences et l'accessibilité de votre main-d'œuvre?

5. Numériser votre entreprise

Comment votre entreprise peut-elle utiliser des outils et des actifs numériques pour stimuler sa croissance?

6. Changements dans le milieu de travail

Comment la COVID-19 a-t-elle changé votre gestion des lieux de travail physiques et virtuels et votre façon de gérer les risques et la conformité?

Réfléchir

Où vous situez-vous aujourd'hui?

Redémarrer

Que pouvez-vous entreprendre dès maintenant?

Revitaliser

Comment pouvez-vous façonner votre avenir?

Deloitte.

1. Comprendre les besoins de vos clients

Comment leurs attentes ont-elles évolué, et comment communiquez-vous avec eux?

Réfléchir	Redémarrer	Revitaliser
Changements sur votre entreprise	Contact avec les clients	Incidences commerciales
Changements sur vos clients	Occasions liées aux clients	Effets sur les clients
Incidences commerciales	Canaux commerciaux	Occasions de numérisation

 © Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Comprendre les besoins de vos clients : Comment leurs attentes ont-elles évolué, et comment communiquez-vous avec eux?

Réfléchir – Où vous situez-vous aujourd'hui?

Vos clients sont-ils au courant des incidences sur votre entreprise?

- ☐ Qui sont vos clients? Ont-ils changé? Les connaissez-vous bien et comprenez-vous leurs besoins et leurs désirs actuels?
- ☐ Vos clients sont-ils au courant des effets/perturbations subis par votre entreprise en raison de la COVID-19?
- ☐ Communiquez-vous activement avec vos clients pour comprendre et gérer leurs attentes?
- ☐ Avez-vous vérifié vos obligations contractuelles envers vos clients?

Savez-vous quels sont les incidences sur vos clients?

- ☐ Comment les habitudes de consommation de vos clients ont-elles changé?
- ☐ Dans quelle mesure votre entreprise dépend-elle du contact direct avec les clients pour poursuivre ses activités?
- ☐ Dépendez-vous d'un nombre limité de clients? Quelles seraient les conséquences s'ils cessaient leurs activités?
- ☐ Comprenez-vous les changements que vous devez faire pour vous adapter à l'évolution des comportements des consommateurs?

Savez-vous quels sont les incidences sur votre entreprise?

- ☐ Comment le comportement de vos clients du marché immédiat a-t-il changé et comment vous y adapterez-vous?
- ☐ Comment attirerez-vous des clients, ferez-vous des ventes et les livrerez-vous dans un monde entièrement virtuel?
- ☐ Comment communiquez-vous avec vos clients en ayant une équipe de service à la clientèle à capacité réduite travaillant sur place ou à distance?
- ☐ Votre réputation a-t-elle changé durant la crise (en raison de mesures prises par votre entreprise ou votre secteur)? Comment optimiserez-vous ou inverserez-vous cette tendance?
- ☐ Comment fidéliserez-vous vos clients actuels et les servirez-vous avec peu de locaux physiques, voire aucun?

Votre plan – Prendre acte des effets sur votre entreprise.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Comprendre les besoins de vos clients : Comment leurs attentes ont-elles évolué, et comment communiquez-vous avec eux?

Redémarrer – Que pouvez-vous faire maintenant?

Comment réussissez-vous à communiquer efficacement avec votre clientèle?

- ☐ Comment devez-vous adapter vos produits/services à vos clients numériques et physiques?
- ☐ Comment pourrez-vous offrir un équivalent numérique à vos produits ou services existants?
- ☐ Comment faites-vous pour communiquer le plus rapidement possible à vos clients les changements au sein de votre entreprise?
- ☐ Combien de clients pouvez-vous accueillir dans votre entreprise en même temps? Pouvez-vous modifier votre profil de demande et d'offre pour permettre la distanciation physique, et y a-t-il des pics et des creux d'activité que vous pouvez aplanir?

Quelles occasions votre entreprise peut-elle saisir auprès des clients?

- ☐ Comment redéfinissez-vous votre stratégie afin de tirer parti des nouvelles préférences de vos clients? Comment pouvez-vous rester en affaires en modifiant votre approche par étapes afin de combler ces nouvelles attentes?
- ☐ Comment pouvez-vous reprendre contact avec vos anciens clients tout en conservant votre nouvelle clientèle d'aujourd'hui?
- ☐ Quelles sont les occasions de marketing les plus prometteuses que votre entreprise peut saisir?
- ☐ Comment gagner la confiance des clients et les fidéliser grâce à un modèle d'affaires numérique ou mixte?
- ☐ Comment rassurerez-vous vos clients concernant votre approvisionnement par rapport à celui de vos concurrents?

Quels canaux votre entreprise pourrait-elle adopter?

- ☐ Comment optimiserez-vous vos canaux de vente et de service à la clientèle en fonction de la nouvelle normalité?
- ☐ Quels sont les nouveaux canaux disponibles pour votre entreprise, et lesquels doivent être maintenus ou adaptés une fois passée la crise de la COVID-19?
- ☐ Votre entreprise peut-elle combler les besoins des clients avec qui elle fait des affaires à distance? S'agit-il d'une dimension dont vous devez accroître la capacité?

Votre plan – Déterminer les mesures à prendre immédiatement.

Deloitte.

Comprendre les besoins de vos clients : Comment leurs attentes ont-elles évolué, et comment communiquez-vous avec eux?

Revitaliser – Comment pouvez-vous façonner votre avenir?

Quelles sont les conséquences à long terme pour votre clientèle de base?

- ☐ Comment votre modèle de revenus évoluera-t-il en fonction de cette relation?
- ☐ Quelles sont les options pertinentes pour votre secteur qui seront maintenues ou élargies? Quelle leçon votre entreprise pourra-t-elle en tirer et appliquer à l'avenir?
- ☐ Comment vous assurerez-vous de conserver et d'accroître votre clientèle et la loyauté envers votre marque tout en déployant vos projets actuels et futurs?

Quelles seront les occasions numériques de demain?

- ☐ Comment réinventerez-vous votre entreprise pour tirer parti des technologies numériques?
- ☐ Comment réinventerez-vous vos produits et vos services afin qu'ils soient pertinents à l'ère du numérique?

Votre plan – Faire une révision et des prévisions pour saisir des occasions.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Plan de travail sur les besoins de vos clients

Quelles sont les grandes priorités?

Utilisez le plan de travail ci-dessous pour énumérer les mesures que vous prendrez chaque semaine.

Il est temps de mettre votre plan sur papier. Pour de meilleurs résultats, imprimez cette feuille en format 11x17.

Mesure	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12

Deloitte.

2. Mettre de l’ordre dans vos flux de trésorerie

Évaluer la santé financière actuelle de votre entreprise afin de la préparer à la nouvelle normalité.

Réfléchir	Redémarrer	Revitaliser
Santé de l’entreprise	Gestion des flux de trésorerie	Croissance durable
Niveau de liquidité	Conseils en gestion financière	Soutien financier
Planification des prochaines étapes	Priorités relatives aux flux de trésorerie	Efficience opérationnelle
	Options d’assistance	Améliorations à long terme

Mettre de l'ordre dans vos flux de trésorerie : Évaluer la santé financière actuelle de votre entreprise afin de la préparer à la nouvelle normalité.

Réfléchir – Où vous situez-vous aujourd'hui?

Avez-vous une bonne idée de la situation actuelle de votre entreprise?

- ☐ Comment poserez-vous un diagnostic exact de la santé de votre entreprise sur le plan des finances et des liquidités?

Quel est le niveau de liquidité actuel de votre entreprise?

- ☐ Quel est le niveau actuel de trésorerie et d'accès à des facilités de crédit de votre entreprise?
  - ☐ Comptes de banque
  - ☐ Cartes de crédit
  - ☐ Marges de crédit/autorisations de découvert
  - ☐ Modalités de crédit
  - ☐ Débiteurs
  - ☐ Accès à la valeur d'autres actifs

Quelle est la probabilité que cette situation change dans un proche avenir?

- ☐ Quels sont les flux de trésorerie liés à l'exploitation de votre entreprise pour les 3 à 6 prochains mois?
  - ☐ Quelles sont vos rentrées connues (revenus)?
  - ☐ Quelles sont vos dépenses fixes et variables connues?
  - ☐ Avez-vous un écart négatif dans vos flux de trésorerie? Dans combien de mois votre entreprise aura-t-elle épuisé toutes ses liquidités et ses facilités de crédit?
- ☐ Quelle incidence la fin des programmes de relance gouvernementaux aura-t-elle sur les flux de trésorerie de votre entreprise ou ceux de vos clients et de vos fournisseurs?

Votre plan – Prendre acte des effets sur votre entreprise.

Deloitte.

Mettre de l'ordre dans vos flux de trésorerie : Évaluer la santé financière actuelle de votre entreprise afin de la préparer à la nouvelle normalité.

Redémarrer – Que pouvez-vous faire maintenant?

Comment prévoyez-vous gérer les flux de trésorerie de votre entreprise à l'avenir?

- ☐ Quelles mesures prendrez-vous pour gérer rigoureusement vos flux de trésorerie afin de poursuivre vos activités commerciales?

Avec qui avez-vous discuté de la gestion de vos finances?

- ☐ Avez-vous discuté avec votre banque ou votre fournisseur de services financiers de la possibilité d'augmenter vos limites de crédit ou d'obtenir des congés de remboursement de prêt?
- ☐ Pouvez-vous négocier des modalités favorables avec vos fournisseurs afin que votre entreprise puisse vendre ses produits?
- ☐ Avez-vous réclamé des débiteurs en attente de règlement ou convenu de modalités de recouvrement avec vos clients?
- ☐ Avez-vous des stocks/actifs qui pourraient être convertis rapidement en liquidités?
- ☐ Avez-vous accès à des réserves de trésorerie que vous pouvez utiliser pendant une courte période?

Quelles sont vos plus grandes priorités pour maximiser vos flux de trésorerie?

- ☐ Comment pouvez-vous améliorer la gestion de vos flux de trésorerie?
- ☐ Quelles mesures pouvez-vous prendre pour sécuriser/améliorer la demande pour vos produits/services afin d'accroître plus rapidement vos revenus?
- ☐ Comment gérerez-vous la demande alors que les structures tarifaires évoluent?
- ☐ Quels coûts devez-vous éliminer ou reporter jusqu'à ce que les activités commerciales s'améliorent?
- ☐ Si vos flux de trésorerie prévus sont insuffisants pour combler vos besoins commerciaux, avez-vous exploré avec votre conseiller les options qui s'offrent à vous?
- ☐ Avez-vous commencé à planifier en fonction de scénarios de reprise retardée ou rapide après la COVID-19?

Y a-t-il des formes d'aide que vous n'avez pas encore envisagées?

- ☐ Avez-vous déterminé votre admissibilité aux programmes de relance économique et de soutien qui sont offerts?
  - ☐ Subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC)
  - ☐ Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes (CUEC)
  - ☐ Aide d'urgence du Canada pour le loyer commercial (AUCLC)
  - ☐ Programme de crédit aux entreprises (PCE)
  - ☐ Fonds d'aide et de relance régionale (FARR)
  - ☐ Report de l'impôt sur le revenu de l'ARC
  - ☐ Report des versements de TPS/TVH
  - ☐ Programmes et allègements provinciaux
  - ☐ Recherche dans l'Outil détaillant l'aide aux petites entreprises

Votre plan – Déterminer les mesures à prendre immédiatement.

Deloitte.

Mettre de l'ordre dans vos flux de trésorerie : Évaluer la santé financière actuelle de votre entreprise afin de la préparer à la nouvelle normalité.

Revitaliser – Comment pouvez-vous façonner votre avenir?

Quelles seront vos prochaines étapes de croissance?

- ☐ Comment gérerez-vous la croissance durable de votre entreprise compte tenu de vos besoins de flux de trésorerie? Pouvez-vous appliquer de nouvelles structures tarifaires afin de stimuler la demande durant les périodes plus calmes ou pour des produits se vendant plus lentement?
- ☐ Lorsque vous déterminez vos besoins de flux de trésorerie après la COVID-19, tenez-vous compte du remboursement de tous les coûts reportés en vertu des programmes de relance?

Comment obtiendrez-vous le soutien financier nécessaire?

- ☐ De quel niveau de soutien bancaire ou d'une autre forme de soutien financier aurez-vous besoin pour croître après la COVID-19?
- ☐ Avez-vous préparé les renseignements à l'appui nécessaires (information financière, déclarations de revenus, prévisions) pour discuter avec les banques, et avez-vous eu de telles discussions?
- ☐ Quelles seront vos obligations d'information et les exigences des banques relativement au financement additionnel de votre croissance?
- ☐ Quelles procédures pouvez-vous mettre en place pour que votre entreprise poursuive ses activités en respectant les limites de ses facilités de crédit?
- ☐ Comment vous assurerez-vous que votre entreprise respecte les modalités convenues avec les fournisseurs et les clients (p. ex., pour éviter de vendre des biens à un client qui enfreint les modalités de paiement ou ne paie pas du tout)?

Existe-t-il des façons de rendre votre entreprise plus efficiente?

- ☐ De quelle structure avez-vous réellement besoin pour vos coûts d'exploitation? La crise de la COVID-19 vous a-t-elle permis de repérer des inefficacités ou du gaspillage dans votre entreprise?
- ☐ Existe-t-il une nouvelle façon d'exploiter votre entreprise, et quel effet cela aurait-il sur vos flux de trésorerie?
- ☐ Comment se présenteront la demande et la fidélité des clients après la COVID-19 et quels en seront les effets sur vos futurs revenus?
- ☐ Quels coûts d'exploitation devrez-vous rétablir, et à quel moment (p. ex., TI, marketing, RH, production, logistique)?
- ☐ Quels produits/services généreront le plus rapidement la meilleure marge bénéficiaire pour votre entreprise?
- ☐ Y a-t-il des éléments de votre entreprise que vous devriez abandonner afin de préserver vos flux de trésorerie?
- ☐ Lesquels de vos fournisseurs ont besoin de soutien immédiat?
- ☐ Lesquels de vos clients ont besoin d'un crédit prolongé?

Où et comment pouvez-vous améliorer votre entreprise à long terme?

- ☐ Quels investissements devez-vous faire pour assurer la pérennité de votre entreprise?
- ☐ Quand devez-vous faire ces investissements et quelle doit en être l'ampleur?
- ☐ Avez-vous une bonne équipe de soutien à l'interne et de bons conseillers externes pour relever ces défis?

Votre plan – Faire une révision et des prévisions pour saisir des occasions.

Deloitte.

Plan de travail sur vos flux de trésorerie

Quelles sont les grandes priorités?

Utilisez le plan de travail ci-dessous pour énumérer les mesures que vous prendrez chaque semaine.

Il est temps de mettre votre plan sur papier. Pour de meilleurs résultats, imprimez cette feuille en format 11x17.

Mesure	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12

Deloitte

3. Réorganiser votre chaîne d’approvisionnement

Évaluer votre approvisionnement, comprendre comment il a changé et prévoir vos besoins futurs.

Réfléchir	Redémarrer	Revitaliser
Effets sur les fournisseurs	Réseau de fournisseurs	Leçons immédiates
Effets sur les opérations d’approvisionnement	Opérations d’approvisionnement	Optimisation de la chaîne d’approvisionnement
Gestion du fonds de roulement et des stocks	Technologies et infrastructure	Investissements dans la chaîne d’approvisionnement

Réorganiser votre chaîne d'approvisionnement : Compte tenu des variations de la demande, comment évaluer votre situation d'approvisionnement et prévoir vos besoins futurs?

Réfléchir – Où vous situez-vous aujourd'hui?

Que savez-vous actuellement sur vos fournisseurs?

- ☐ Qui sont vos (principaux) fournisseurs, et où se situent-ils?
- ☐ Que savez-vous sur eux (et sur leurs propres fournisseurs)?
- ☐ Quel soutien vous apportent-ils durant cette période?
- ☐ Quels ont été les effets de la crise sur eux (et sur leurs propres fournisseurs)?
- ☐ Où vous situez-vous dans leurs priorités?
- ☐ Quels indices/indicateurs économiques pouvez-vous utiliser pour prédire l'effet des variations de la demande sur votre approvisionnement?

Dans quelle mesure comprenez-vous vos opérations d'approvisionnement?

- ☐ Quels segments de vos opérations et employés ont été touchés?
- ☐ Quels effets les perturbations de vos opérations ont-elles eus sur votre capacité à produire et à fournir vos biens/services?
- ☐ Comment assurerez-vous la sécurité de votre personnel des opérations?
- ☐ Quelle incidence tout cela aura-t-il sur vos coûts?
- ☐ Dans quelle mesure vos installations et vos canaux d'approvisionnement actuels peuvent-ils répondre aux règles/attentes après la COVID-19?

Quel est le fonds de roulement/niveau des stocks de votre entreprise?

- ☐ Quelle visibilité avez-vous de votre fonds de roulement et de vos stocks actuels et que prévoyez-vous à leur égard?
- ☐ Quels aspects fiscaux devez-vous prendre en compte pour trouver un équilibre entre vos coûts et votre approvisionnement rapide des principaux biens et services?
- ☐ Quels sont vos excédents et vos pénuries de stock attribuables à vos récentes activités?

Votre plan – Prendre acte des effets sur votre entreprise.

Deloitte.

Réorganiser votre chaîne d'approvisionnement : Compte tenu des variations de la demande, comment évaluer votre situation d'approvisionnement et prévoir vos besoins futurs?

Redémarrer – Que pouvez-vous faire maintenant?

Qu'avez-vous appris sur votre réseau de fournisseurs?

- ☐ Quels produits et services (prioritaires) devrez-vous obtenir de vos fournisseurs pour redémarrer vos activités?
- ☐ Vos fournisseurs actuels pourront-ils soutenir adéquatement vos activités une fois qu'elles redémarreront?
- ☐ De quels fournisseurs additionnels avez-vous besoin? De quels fournisseurs n'avez-vous plus besoin?
- ☐ Comment communiquez-vous avec eux et que leur dites-vous?

Sur quoi devrez-vous concentrer vos opérations d'approvisionnement?

- ☐ Comment vous assurerez-vous que vos opérations sont robustes et résilientes lorsque vous redémarrerez votre entreprise?
- ☐ Que pouvez-vous faire pour contenir vos coûts?
- ☐ Quels ajustements et changements devrez-vous apporter à vos plans d'approvisionnement et de production pour redémarrer efficacement vos opérations et combler la demande de vos clients?
- ☐ Comment gérerez-vous efficacement la trésorerie liée aux clients et aux fournisseurs (tout en assurant la viabilité de votre entreprise)?
- ☐ Comment vous départirez-vous de vos stocks anciens de manière rentable?
- ☐ Comment pouvez-vous commencer à générer des revenus et des ventes et à compenser vos pertes rapidement, et quels en seront les effets sur votre approvisionnement?

Quelles technologies et infrastructures soutiennent votre chaîne d'approvisionnement?

- ☐ Avez-vous une visibilité suffisante de votre chaîne d'approvisionnement et de ce qu'elle achemine?
- ☐ Vos processus de planification sont-ils suffisamment robustes et agiles?
- ☐ Quels sont les risques liés à la cybersécurité auxquels vous êtes exposés par l'intermédiaire de vos partenaires commerciaux?
- ☐ Quels sont les correctifs ou les améliorations nécessaires?
- ☐ Quelles sont les améliorations/modifications minimales à faire pour redémarrer?

Votre plan – Déterminer les mesures à prendre immédiatement.

Deloitte.

Réorganiser votre chaîne d'approvisionnement : Compte tenu des variations de la demande, comment évaluer votre situation d'approvisionnement et prévoir vos besoins futurs?

Comment pouvez-vous façonner votre avenir?

Sur quelles leçons immédiates devez-vous agir?

- ☐ Quels sont les risques liés à la cybersécurité auxquels vous êtes exposés par l'intermédiaire de vos partenaires commerciaux?
- ☐ Comment maintenir/améliorer la visibilité des intrants et recevoir une alerte en cas de pénurie ou de problème?
- ☐ Comment la période de transition se présente-t-elle pour votre entreprise après septembre?

Quelles leçons de la COVID-19 pouvez-vous mettre à profit pour optimiser votre réseau d'approvisionnement à partir de maintenant?

- ☐ Quelle sera la meilleure façon de gérer votre chaîne d'approvisionnement dans l'économie post-COVID-19 (logistique/gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le nouveau contexte)?
- ☐ Quels investissements/collaborations avec vos fournisseurs stratégiques pourraient être nécessaires pour vous assurer que vous pourrez redémarrer vos activités de façon efficace/harmonieuse?
- ☐ Quels changements à votre réseau d'approvisionnement, y compris à vos stocks, devez-vous faire pour répondre à la nouvelle demande et aux nouveaux modèles d'approvisionnement?

Comment investirez-vous dans la chaîne d'approvisionnement de votre entreprise afin de mieux atténuer les risques futurs?

- ☐ Quels investissements (p. ex., automatisation, opérations à distance) devez-vous faire pour assurer la sécurité de votre vos employés?
- ☐ Quels changements à l'aménagement de vos installations et à vos méthodes de travail devez-vous faire pour assurer la sécurité de votre vos employés?

Votre plan – Faire une révision et des prévisions pour saisir des occasions.

Plan de travail sur votre chaîne d'approvisionnement

Quelles sont les grandes priorités?

Utilisez le plan de travail ci-dessous pour énumérer les mesures que vous prendrez chaque semaine.

Il est temps de mettre votre plan sur papier. Pour de meilleurs résultats, imprimez cette feuille en format 11x17.

Mesure	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12

Deloitte.

4. Repenser votre main-d'œuvre

Quelle incidence la crise a-t-elle sur la capacité, les compétences et l’accessibilité de votre main-d'œuvre?

Réfléchir	Redémarrer	Revitaliser
Capacité de la main-d'œuvre	Coûts de main-d'œuvre	Productivité de la main-d'œuvre
Méthodes de travail de la main-d'œuvre	Offre de main-d'œuvre	Main-d'œuvre future
Communications avec la main-d'œuvre	Main-d'œuvre virtuelle	

Repenser votre main-d'œuvre : Quelle incidence la crise a-t-elle sur la structure de votre main-d'œuvre?

Réfléchir – Où vous situez-vous aujourd'hui?

Comment la capacité de votre main-d'œuvre a-t-elle été affectée?

- ☐ Quelles lacunes en matière de capacité la crise a-t-elle révélées? Quelles forces insoupçonnées avez-vous découvertes, et comment en tirerez-vous parti à long terme?
- ☐ Quelle influence les changements à votre main-d'œuvre auront-ils sur la capacité totale de votre entreprise? De quelles capacités avez-vous besoin immédiatement et à plus long terme?
- ☐ Comment consacrerez-vous des ressources à la planification de la reprise tout en comblant vos besoins opérationnels quotidiens?
- ☐ Devez-vous prendre en considération d'autres bassins de talents pour compléter votre main-d'œuvre (p. ex., pigistes, travailleurs occasionnels, partenariats)?

Comment les méthodes de travail de votre main-d'œuvre ont-elles été affectées?

- ☐ Comment votre entreprise peut-elle continuer à se concentrer sur la santé et le bien-être mental de ses employés? Quelles approches et politiques devez-vous mettre en place pour vous conformer aux lignes directrices gouvernementales et combler les besoins liés au bien-être de vos employés?
- ☐ Quels sont les moyens et outils disponibles pour améliorer la gestion du rendement des employés qui sont dispersés et travaillent à distance (p. ex., Slack, réunions informelles quotidiennes, etc.)? Votre entreprise en tire-t-elle le meilleur parti possible?
- ☐ Avez-vous déterminé les types d'emploi qui continueront d'être accomplis à distance et lesquels devront être exécutés sur place – de façon temporaire ou permanente?
- ☐ Quels sont les processus et pratiques qui obligent vos employés à travailler dans le lieu de travail physique? Est-il possible de les modifier?
- ☐ Avez-vous dû modifier les structures des équipes, les plans de relève ou les structures hiérarchiques?
- ☐ Que faites-vous pour prévoir les refus de travailler à l'avance?

Comment votre entreprise maintiendra-t-elle des communications ouvertes avec la main-d'œuvre après la réouverture?

- ☐ Devez-vous adapter les régimes pour les rendre plus souples ou prévoir des congés de maladie plus longs?
- ☐ Vous rappelez-vous de faire des suivis auprès de vos employés en ces temps incertains, et y consacrez-vous suffisamment de temps?
- ☐ Quels messages votre entreprise communique-t-elle au sujet de la sécurité d'emploi?
- ☐ Vos employés et vos gestionnaires ont-ils accès aux nouveaux programmes, outils et ressources de santé mentale des gouvernements?

Votre plan – Prendre acte des effets sur votre entreprise.

Deloitte.

Repenser votre main-d'œuvre : Quelle incidence la crise a-t-elle sur la structure de votre main-d'œuvre?

Redémarrer – Que pouvez-vous faire maintenant?

De quels coûts importants votre entreprise doit-elle tenir compte dans sa planification financière?

- ☐ Quel est le coût total de votre main-d'œuvre, et de quelles options disposez-vous pour la soutenir et la retenir (p. ex., SSUC, incitatifs gouvernementaux)?
- ☐ Quels autres changements à la demande pour vos services anticipez-vous et quelle incidence auront-ils sur vos besoins de main-d'œuvre?
- ☐ Reportez-vous les nouvelles embauches prévues ou révisez-vous d'autres offres d'emploi récentes? Devez-vous évaluer les augmentations de salaire pour l'année à venir? Avez-vous envisagé des solutions de rechange aux suppressions de postes, notamment une réduction des heures/jours de travail, des périodes d'interruption des activités ou des programmes d'aide financière?

Quels sont les employés essentiels au redémarrage?

- ☐ Comment vous préparez-vous aux pénuries potentielles de main-d'œuvre? Pouvez-vous envisager d'autres sources de main-d'œuvre, par exemple des sous-traitants?
- ☐ Quelle est votre proposition de valeur aux employés dans la nouvelle normalité? Comment votre entreprise répond-elle aux préoccupations concernant la sécurité d'emploi et l'avenir incertain?
- ☐ Comment gérez-vous la volatilité des activités professionnelles ou les quarts de travail de votre entreprise afin de redéployer les compétences là où elles sont le plus nécessaires?
- ☐ Comment vous assurez-vous que vos employés ont l'information nécessaire lorsqu'ils reviennent au travail?

Comment aidez-vous vos employés à travailler de façon virtuelle dans la nouvelle normalité?

- ☐ Quel soutien offrez-vous à vos employés en matière de santé physique et mentale et de bien-être?
- ☐ Comment communiquez-vous avec votre équipe virtuelle, la mobilisez-vous et la soutenez-vous? Fournissez-vous aux leaders et aux gestionnaires les ressources dont ils ont besoin pour soutenir les équipes et leur donner confiance dans les méthodes de travail virtuelles/hybrides?
- ☐ Avez-vous suffisamment de canaux de communication bidirectionnels pour gérer les questions, les préoccupations et les problèmes de télétravail de vos employés?
- ☐ Comment aidez-vous ceux qui ont besoin de plus de flexibilité (p. ex., parents dont les enfants font l'école à la maison) ?
- ☐ Quels outils et plateformes demeurent efficaces pour soutenir le travail sur place et le travail virtuel?

Votre plan – Déterminer les mesures à prendre immédiatement.

Deloitte.

Repenser votre main-d'œuvre : Quelle incidence la crise a-t-elle sur la structure de votre main-d'œuvre?

Revitaliser – Comment pouvez-vous façonner votre avenir?

Quelles nouvelles occasions votre entreprise a-t-elle découvertes?

- ☐ Quelle devrait être la taille idéale de votre effectif pour assurer la flexibilité et la viabilité de votre entreprise dans le contexte actuel et vous permettre de progresser?
- ☐ Quelles capacités ont le plus de valeur à l'heure où les priorités et les résultats du travail évoluent?
- ☐ Quelles compétences devez-vous améliorer ou acquérir?
- ☐ Qu'avez-vous appris sur la collaboration efficace et les méthodes de travail productives?
- ☐ Comment pourrez-vous intégrer ces pratiques à partir de maintenant?
- ☐ Votre entreprise a-t-elle des problèmes persistants avec les plateformes de collaboration/technologiques existantes? Vos plateformes doivent-elles être améliorées en fonction des nouveaux comportements? Tenez-vous compte des préférences de vos employés?

Quelles leçons avez-vous apprises concernant la productivité de la main-d'œuvre et comment les appliquerez-vous de façon optimale?

- ☐ Comment votre entreprise doit-elle adapter ses plans de ressources humaines et d'exploitation ou redéfinir ses priorités en la matière?
- ☐ Qu'avez-vous appris durant la crise sur les pratiques de travail efficaces pour votre environnement?
- ☐ Devrez-vous mettre à jour ou repenser vos plans de relève, particulièrement pour les rôles importants?
- ☐ Vous est-il possible d'offrir des formations croisées à vos employés afin qu'ils puissent accomplir diverses tâches et que la pérennité de votre entreprise soit assurée?
- ☐ Si vous augmentez ou continuez le travail virtuel après la crise de la COVID-19, devrez-vous réviser certains processus de gestion des talents tels que l'intégration, l'accueil, l'accès au matériel de télétravail et les critères de rendement?

Comment améliorez-vous votre réponse face à la main-d'œuvre en prévision de futures crises?

- ☐ Qu'avez-vous appris de votre façon de gérer la crise et comment mettrez-vous à jour vos protocoles d'intervention d'urgence pour l'avenir?

Votre plan – Faire une révision et des prévisions pour saisir des occasions.

Votre plan de travail sur la main-d'œuvre

Quelles sont les grandes priorités?

Utilisez le plan de travail ci-dessous pour énumérer les mesures que vous prendrez chaque semaine.

Il est temps de mettre votre plan sur papier. Pour de meilleurs résultats, imprimez cette feuille en format 11x17.

Mesure	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12

Deloitte.

5. Numériser votre entreprise

Comment votre entreprise peut-elle utiliser des outils et des actifs numériques pour stimuler sa croissance

Réfléchir	Redémarrer	Revitaliser
Habilitation numérique	Interactions numériques	Optimisation de la productivité
Risques liés à la sécurité	Méthodes de travail numériques	Optimisation de l'infrastructure
Optimisation des plateformes	Virtualisation	Occasions numériques futures
Processus d'affaires		

Numériser votre entreprise : Comment pouvez-vous utiliser des outils et des actifs numériques pour stimuler la croissance?

Réfléchir - Où vous situez-vous aujourd'hui?

Comment votre entreprise peut-elle adopter des méthodes de travail numériques?

- ☐ Votre entreprise a-t-elle déployé du matériel et des logiciels pour soutenir le télétravail, et vos employés y ont-ils accès?

Quels facteurs de risque devez-vous prendre en compte?

- ☐ Votre réseau, votre matériel et vos applications sont-ils sécurisés de façon appropriée pour le télétravail (p. ex., cryptage, authentification multifacteur)?
- ☐ Avez-vous évalué les conséquences qu'un environnement de travail flexible pourrait avoir sur la sécurité?
- ☐ Avez-vous un plan de continuité des affaires et un plan d'intervention en cas d'incident? Sont-ils à jour?

Comment pouvez-vous optimiser vos plateformes numériques pour poursuivre vos activités?

- ☐ Comment gérerez-vous la demande accrue visant vos activités de commerce en ligne et vos opérations numériques?
- ☐ Votre infrastructure de TI peut-elle traiter le nombre accru de connexions à distance qui surviendra si la majorité de vos employés travaillent à distance?
- ☐ La vitesse de votre infrastructure de TI offrira-t-elle une expérience de travail convenable à vos employés? Quelles mises à niveau pourriez-vous faire?
- ☐ Avez-vous discuté de l'incidence possible de la COVID-19 sur votre entreprise avec vos fournisseurs de TI, vos fournisseurs de services gérés et d'autres tiers pertinents pour évaluer leur état de préparation et leur disponibilité? Comment vos équipes des TI offriront-elles des services de soutien sur place en cas de besoin?

Comment votre entreprise peut-elle adopter des processus numériques intégrés?

- ☐ Y a-t-il des raccourcis créés pendant la crise qui doivent être éliminés? Y a-t-il des comportements que vous devez encourager chez vos employés pour assurer la fiabilité à long terme de vos systèmes et de votre infrastructure (p. ex., directive de préserver la bande passante)?
- ☐ Quels sont les processus et pratiques qui obligent vos employés à travailler dans le lieu de travail physique? Est-il possible de les modifier ou de les virtualiser?

Votre plan – Prendre acte des effets sur votre entreprise.

Deloitte.

Numériser votre entreprise : Comment pouvez-vous utiliser des outils et des actifs numériques pour stimuler la croissance?

Redémarrer - Que pouvez-vous faire maintenant?

Quels risques liés à la sécurité votre entreprise doit-elle gérer?

- ☐ Les préoccupations concernant la protection de la vie privée ont-elles reçu l'attention nécessaire?
- ☐ Les préoccupations liées à la cybersécurité qui sont inévitables lorsque les employés sont dispersés et en télétravail ont-elles été gérées efficacement? En prévoyez-vous d'autres?
- ☐ Autoriserez-vous l'utilisation continue de matériel personnel qui peut créer des risques de sécurité?

Comment votre entreprise peut-elle tirer le meilleur parti possible des interactions numériques?

- ☐ Comment offrirez-vous un équivalent numérique à vos produits ou services existants?
- ☐ Comment faites-vous la promotion de vos produits ou services en ayant peu ou pas de contacts physiques?
- ☐ Comment pouvez-vous transformer et optimiser vos plateformes numériques pour poursuivre vos activités?

Comment pouvez-vous améliorer vos méthodes de travail numériques?

- ☐ Quelles sont les fonctions les plus importantes pour procurer une connectivité continue à vos employés dispersés (p. ex., vidéo, tableaux blancs, modification simultanée de documents)?
- ☐ Avez-vous procuré de nouveaux logiciels à vos employés pour faciliter le télétravail à domicile? Dorénavant, vos gens devraient-ils utiliser une plateforme de collaboration commune ou devriez-vous laisser le choix aux équipes individuelles?
- ☐ Quels outils et plateformes demeurent très efficaces pour soutenir une combinaison de travail sur place et de travail virtuel? Comment tenez-vous compte des préférences de vos employés?

Quels sont les aspects de la virtualisation qui doivent être améliorés?

- ☐ Quels problèmes liés aux logiciels vos employés ont-ils eus pendant la transition au télétravail (p. ex., difficulté à obtenir les outils Office)? Ces problèmes ont-ils été réglés?
- ☐ Y a-t-il du matériel fourni aux employés qui doit être retourné (p. ex., écrans)?
- ☐ Vos employés ont-ils des problèmes persistants avec les plateformes existantes? Quelles améliorations pourriez-vous apporter?
- ☐ Quelles tâches ne peuvent toujours pas être accomplies parce que les renseignements ou les ressources n'ont pas tous été numérisés et comment pouvez-vous remédier rapidement à la situation?

Votre plan – Déterminer les mesures à prendre immédiatement.

Deloitte.

Numériser votre entreprise : Comment pouvez-vous utiliser des outils et des actifs numériques pour stimuler la croissance?

Revitaliser - Comment pouvez-vous façonner votre avenir?

Quelles leçons tirées de la numérisation pouvez-vous mettre à l'échelle pour optimiser votre productivité?

- ☐ Comment demeurer à la fine pointe des logiciels de télétravail et d'autres types de logiciels pour accroître la productivité et vous tenir prêt à affronter les bouleversements à venir?
- ☐ Comment votre entreprise peut-elle le mieux utiliser les TI pour prévoir les habitudes d'utilisation et les besoins en appareils mobiles durant la transformation de ses méthodes de travail (p. ex., prévalence soutenue du télétravail, réduction des déplacements, retour dans le milieu de travail)?
- ☐ Devriez-vous investir dans les technologies de télétravail ou élargir les programmes d'utilisation des appareils personnels, notamment en subventionnant les segments de main-d'œuvre qui n'en bénéficiaient pas auparavant (p. ex., pour les ordinateurs portables)?
- ☐ Parmi vos processus relatifs aux employés, lesquels pourraient être numérisés davantage (p. ex., recrutement, orientation)?

Quelle est la stratégie de votre entreprise pour optimiser l'infrastructure et les processus numériques?

- ☐ Votre infrastructure (p. ex., bande passante, licences d'accès) est-elle suffisante pour gérer le télétravail?
- ☐ Devrez-vous revoir les processus que vous avez établis pour faciliter l'accès futur au matériel de télétravail (p. ex., moniteurs, imprimantes, stations d'accueil, casques d'écoute)?

Comment concevrez-vous un écosystème de travail virtuel plus résilient au changement?

- ☐ Comment vous assurez-vous que vos employés auront accès à du soutien et à du matériel adéquats en cas de résurgence de la COVID-19?

Quelles technologies numériques pourriez-vous appliquer à la structure de votre entreprise?

- ☐ Comment réinventerez-vous votre entreprise pour tirer parti des technologies numériques?
- ☐ Comment réinventerez-vous vos produits et vos services afin qu'ils soient pertinents à l'ère du numérique?
- ☐ Quels investissements devrez-vous faire pour assurer la cybersécurité de vos échanges avec vos partenaires commerciaux?

Votre plan – Faire une révision et des prévisions pour saisir des occasions.

Deloitte.

Votre plan de travail sur la numérisation

Quelles sont les grandes priorités?

Utilisez le plan de travail ci-dessous pour énumérer les mesures que vous prendrez chaque semaine.

Il est temps de mettre votre plan sur papier. Pour de meilleurs résultats, imprimez cette feuille en format 11x17.

Mesure	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12

Deloitte.

6. Changements dans le milieu de travail

Comment la pandémie de la COVID-19 a-t-elle changé votre gestion des lieux de travail physiques et virtuels et votre façon de gérer les risques et la conformité?

Réfléchir

- Exigences de santé publique
- Obligations légales et de conformité

Redémarrer

- Coûts des lieux de travail
- Lignes directrices sur les voyages
- Gens et culture

Revitaliser

- Stratégie immobilière
- Structure virtuelle et non virtuelle

Changements dans le milieu de travail : Comment la pandémie de COVID-19 a-t-elle changé votre façon de gérer les risques et la conformité?

Réfléchir - Où vous situez-vous aujourd'hui?

Comment veillez-vous à ce que les pratiques en milieu de travail demeurent conformes aux directives de la santé publique afin de protéger vos clients et vos employés?

- ☐ Comment votre entreprise gère-t-elle le nombre d'employés et de clients dans ses locaux conformément aux règles fixées par les gouvernements provinciaux et fédéral?
- ☐ Vos pratiques de désinfection sont-elles suffisantes et conformes aux recommandations relatives à la COVID-19?
- ☐ Vos employés de service à la clientèle ont-ils besoin d'équipements de protection individuelle supplémentaires lorsqu'ils interagissent avec les clients dans leurs locaux ou les vôtres?
- ☐ Vos employés et vous connaissez-vous les lignes directrices de santé et de sécurité qui s'appliquent au télétravail (p. ex., si un employé se blesse pendant qu'il travaille à la maison)?
- ☐ Comment vous tenez-vous au courant des modifications réglementaires apportées ailleurs qui pourraient avoir des conséquences pour votre entreprise?

Lesquelles de vos obligations légales et de conformité ont été mises à jour?

- ☐ Comprenez-vous vos obligations légales en tant qu'employeur ou entreprise, et celles des visiteurs, sous-traitants, fournisseurs et bénévoles avec qui vous faites affaire?
- ☐ Avez-vous mis en place des canaux de signalement et de prévention des incidents appropriés dans le cadre de votre stratégie de gestion des risques en milieu de travail?
- ☐ Avez-vous pris connaissance des exigences relatives aux licences et aux enregistrements qui pourraient avoir changé avant de reprendre vos activités normales?
- ☐ Vos employés et vos clients se sentent-ils en sécurité?

Votre plan – Prendre acte des effets sur votre entreprise.

Changements dans le milieu de travail : Comment la pandémie de COVID-19 a-t-elle changé votre façon de gérer les risques et la conformité?

Redémarrer - Que pouvez-vous faire maintenant?

De quels coûts importants votre entreprise doit-elle tenir compte dans sa planification?

- ☐ Vos lieux de travail physiques sont-ils suffisants pour que l'ensemble de votre personnel puisse respecter les règles de distanciation physique? Devez-vous envisager l'instauration de rotations ou de quarts de travail ou la reconfiguration de vos lieux de travail (p. ex., pour que les bureaux ne soient pas face à face) afin d'assurer une sécurité optimale?
- ☐ Quels investissements devez-vous faire pour soutenir et favoriser des méthodes de travail et des canaux/outils de communication avec les clients virtuels?

Lorsque vos activités reprendront, devrez-vous mettre à jour vos lignes directrices sur les voyages d'affaires?

- ☐ Devez-vous établir des restrictions concernant les personnes qui voyagent et la fréquence des voyages?
- ☐ Devez-vous établir des directives concernant les voyages à des fins personnelles (p. ex., obligation de signaler les voyages vers des destinations présentant un risque élevé)?

Comment vos employés peuvent-ils rester connectés même lorsqu'ils ne sont pas au bureau?

- ☐ Quelle approche pouvez-vous adopter afin que vos employés demeurent mobilisés et informés et qu'ils aient la confiance et l'esprit de groupe nécessaires pour que la réintégration soit efficace et que de nouvelles façons de travailler soient instaurées?
- ☐ Votre entreprise doit-elle concevoir de façon plus délibérée des pratiques inclusives et axées sur la culture afin de favoriser un environnement de travail en équipe connecté?

Votre plan – Déterminer les mesures à prendre immédiatement.

Deloitte.

Changements dans le milieu de travail : Comment la pandémie de COVID-19 a-t-elle changé votre façon de gérer les risques et la conformité?

Revitaliser - Comment pouvez-vous façonner votre avenir?

Quelles nouvelles occasions avez-vous repérées?

- ☐ Devez-vous adapter votre stratégie en milieu de travail à plus long terme?

Comment positionnerez-vous votre image de marque et votre raison d'être internes et externes afin d'assurer votre prospérité?

- ☐ Comment vous positionnerez-vous pour assurer votre prospérité et aider vos équipes à revoir les opérations et à en éliminer les risques?

Comment réinventerez-vous vos lieux de travail pour qu'ils deviennent plus sécuritaires, et atteindrez-vous un bon équilibre entre la main-d'œuvre virtuelle et non virtuelle?

- ☐ Quels lieux physiques conviennent le mieux à vos besoins et à votre modèle d'exploitation?
- ☐ Comment sont-ils propices à la collaboration, à l'innovation, à la productivité, au confort et à la sécurité?
- ☐ Comment les technologies, les outils et les autres aides au travail virtuel accroissent-ils la collaboration entre employés qui travaillent à distance?
- ☐ Comment pouvez-vous optimiser le milieu de travail pour certains secteurs de votre entreprise et la numérisation de vos processus?
- ☐ À quel point la proximité physique est-elle importante pour votre entreprise?
- ☐ Quels sont les obstacles qui empêchent vos employés de travailler dans diverses régions?
- ☐ Est-il possible d'adapter vos espaces de travail en fonction des changements aux horaires de travail des employés (p. ex., heures d'arrivée et de départ décalées afin que les employés n'aient pas à se déplacer durant les heures de pointe)?

Votre plan – Faire une révision et des prévisions pour saisir des occasions.

Deloitte.

Votre plan de travail sur le milieu de travail

Quelles sont les grandes priorités?

Utilisez le plan de travail ci-dessous pour énumérer les mesures que vous prendrez chaque semaine.

Il est temps de mettre votre plan sur papier. Pour de meilleurs résultats, imprimez cette feuille en format 11x17.

Mesure	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12

Deloitte.

Services de conciergerie liés à la COVID-19

Le présent manuel a été préparé pour vous par notre équipe des Services du Concierge COVID. Pour discuter de la façon dont nous pouvons vous aider à préparer votre plan de reprise, écrivez-nous à covidconcierge@deloitte.ca.

Leaders du marché de Deloitte Sociétés privées

Mathew Harris
Associé directeur
Deloitte Sociétés privées
Canada
mathharris@deloitte.ca

Lorrie King
Leader du marché
Deloitte Sociétés privées
Ontario
LorKing@deloitte.ca

Derrick Dempster
Leader du marché
Deloitte Sociétés privées
Atlantique
ddempster@deloitte.ca

Kari Lockhart
Leader du marchéDeloitte
Sociétés privéesColombie-
Britannique
klockhart@deloitte.ca

Marc Joiner
Leader du marché
Deloitte Sociétés privées
Prairies
mjoiner@deloitte.ca

Dan Dore
Leader du marché
Deloitte Sociétés privées
Québec et RCN
dadore@deloitte.ca

Judith Bellehumeur
Leader du marché
Deloitte Sociétés privées
Québec
jbellehumeur@deloitte.ca

Besoin de plus d'information?

Notre équipe a créé des outils pour aider les entreprises à traverser la crise de la COVID-19 dans les domaines suivants:

Aide financière

Vérifiez quel programme d'assistance vous convient le mieux en consultant notre Outil détaillant l'aide aux petites entreprises ou notre page Sommaire des mesures fédérales et provinciales d'aide aux entreprises

COVID-19 Insights and Trends

Découvrez la collection de publications de Deloitte dans notre site web sur la COVID-19

Remettre votre main-d'oeuvre sur la bonne voie

Lisez notre manuel sur les Stratégies relatives aux employés en prévision de la reprise après la COVID-19

Tableau de bord de la reprise économique

Suivez une série d'indicateurs sur la reprise de notre économie grâce à notre Tableau de bord de la reprise économique

Tendances de consommation

Découvrez comment les consommateurs prévoient dépenser leur argent en consultant l'outil de suivi de la situation des consommateurs de Deloitte

Deloitte.

Deloitte.

www.deloitte.ca

Les renseignements contenus dans la présente publication sont d'ordre général. Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), son réseau mondial de cabinets membres et leurs sociétés affiliées (collectivement, l'« organisation Deloitte ») ne fournissent aucun conseil ou service professionnel au moyen de la présente publication. Nous vous recommandons d'obtenir un avis professionnel avant de prendre une décision ou de vous abstenir de prendre une décision relative à son contenu. L'information contenue dans le présent document ne peut remplacer les conseils d'un spécialiste.

Aucune déclaration ou garantie ni aucun engagement (explicite ou implicite) n'est donné quant à l'exactitude ou l'exhaustivité des informations contenues dans la présente publication, et ni DTTL ni ses cabinets membres, ses entités liées, ses employés et ses mandataires ne peuvent être tenus responsables de toute perte ou tout dommage découlant directement ou indirectement du fait qu'une personne prend une décision ou s'abstient de prendre une décision en raison du contenu de cette publication.

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter, Instagram ou Facebook.

© 2020 Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.