

# DÉMARCHE COLLABORATIVE ET STRUCTURÉE DE RELANCE DES ENTREPRISES

## Repositionner son entreprise dans le contexte de la COVID-19

### Phase 1 – Faire un diagnostic de l'entreprise

#### 1. Dressez votre modèle d'affaires actuel

Remplissez le canevas de modèles d'affaires pour déterminer les composantes de votre modèle d'affaires actuel :

- **Clientèles cibles** : clients servis actuellement selon le produit ou le service offert.
- **Proposition de valeur** : produits ou services offerts aux clients et facteurs de différenciation avec les concurrents.
- **Canaux de distribution** : canaux utilisés pour fournir la proposition de valeur aux clientèles cibles.
- **Relations avec les clients** : types de relations entretenues avec les segments de clientèle.
- **Sources de revenu** : revenus générés par l'entreprise par segments de clientèle.
- **Ressources clés** : ressources nécessaires pour créer de la valeur pour les clients.
- **Partenaires clés** : fournisseurs et organisations externes diverses avec lesquels l'entreprise est en relation, en excluant les clients.
- **Activités principales** : activités les plus importantes dans l'exécution de la proposition de valeur de l'entreprise.
- **Structure de coûts** : structure de coûts par activité, état de l'encaisse (fonds de roulement) et état des finances (emprunts).

Des questions sont suggérées pour vous aider à remplir le canevas de modèle d'affaires :

#### Clientèles cibles :

- Pour qui créez-vous la valeur?
- Qui sont vos clients cibles ou vos segments de clientèle?
- Qui sont vos clients les plus importants?
- Quels sont leurs besoins?
- Quels sont leurs problèmes?
- Quel est leur profil?

#### Proposition de valeur :

- Quelle est la valeur créée?
- Qu'apportez-vous vraiment aux clients?
- Quelles sont les caractéristiques de votre produit?
- Quels sont les avantages de votre offre?

**Canaux de distribution** : Comment allez-vous rejoindre vos clients?

- Par quels canaux distribuez-vous vos produits ou services?
- Par quels canaux communiquez-vous avec vos clients?

Relations avec les clients :

- Quel type de relation vos clients souhaitent-ils?
- Quels outils allez-vous utiliser pour les séduire ou les fidéliser?

Partenaires clés :

- Qui sont vos partenaires et fournisseurs indispensables?
- Qui sont les partenaires qui vous permettent de réaliser les activités que vous ne faites pas à l'interne?
- Qui sont les partenaires qui vous procurent les ressources dont vous ne disposez pas?

Ressources clés :

- Qu'avez-vous besoin de posséder pour réaliser votre proposition de valeur?
- Quelles sont les ressources essentielles (humaines, physiques, intellectuelles, matérielles...)?

Activités principales :

- Quelles activités devez-vous faire pour réaliser votre proposition de valeur?

Structure de revenu :

- De quelles façons obtenez-vous des revenus? Quelle est la répartition de vos revenus?
- Comment vos clients payent-ils? Comment préfèrent-ils payer? (Ex. : honoraires, vente, forfait, abonnement, location, licence.)
- Quels sont les produits ou les services les plus rentables?

Structure de coûts :

- Quels sont les coûts de vos activités et de vos ressources clés (fixes et variables)?
- Quels sont les coûts les plus importants de votre modèle? Les activités et les ressources les plus coûteuses?

## Canevas de modèle d'affaires

Partenaires clés	Activités principales	Proposition de valeur	Relations avec les clients	Clientèles cibles
	Ressources clés		Canaux de distribution	
Structure de coûts			Structure de revenu	

Source : [Business Model Foundry AG](#)

## 2. Définissez vos forces et vos faiblesses

Afin de connaître vos avantages concurrentiels et vos points à améliorer, indiquez les forces et les faiblesses de votre entreprise.

Basez-vous, notamment, sur les aspects suivants : gestion de l'entreprise, ressources humaines, capacité de production, capacité financière, stratégie marketing et gestion des ventes.

### Forces et faiblesses de l'entreprise

Forces	Faiblesses

## 3. Établissez vos opportunités et vos menaces dans le contexte de la COVID-19

L'analyse de l'environnement externe est un incontournable pour une vision globale et une compréhension des principaux défis auxquels votre entreprise doit faire face.

Remplissez le tableau sur les opportunités et les menaces auxquelles votre entreprise peut faire face dans le contexte de la COVID-19 avec les éléments du modèle d'analyse PESTEL.

Pour vous aider, consultez les [fiches sur les opportunités et les menaces concernant votre secteur d'activité](#). Les fiches sont régulièrement mises à jour et d'autres fiches sectorielles seront ajoutées.

### Définition des composantes PESTEL :

- **Politique** : retombées liées aux décisions gouvernementales et institutionnelles aux niveaux local, national et international.
- **Économique** : éléments macro- et microéconomiques qui régissent le marché, le pouvoir d'achat des consommateurs, les clients, les fournisseurs, les concurrents et l'état du marché du travail.
- **Social** : comportement de la population face au marché, aux changements démographiques, à la disponibilité de la main-d'œuvre et au télétravail.
- **Technologique** : retombées des innovations sur le fonctionnement du marché, les nouvelles technologies et la transformation numérique.
- **Environnemental** : effets du développement durable, des considérations écologiques ou du climat.

- **Légal** : effets des lois (droit du travail, droit commercial, etc.), des normes de sécurité et des mesures sanitaires.

#### Opportunités et menaces dans le contexte de la COVID-19

	Menaces	Opportunités
<b>Politique</b>		
<b>Économique</b>		
<b>Social</b>		
<b>Technologique</b>		
<b>Environnemental</b>		
<b>Légal</b>		

#### 4. Déterminez les effets des opportunités et des menaces sur votre modèle d'affaires

À partir des menaces et opportunités identifiées précédemment, déterminez leurs effets sur chaque composante de votre modèle d'affaires actuel.

Cela vous permettra de prendre conscience de l'état actuel de votre entreprise et mettra la table pour une prise de décision avisée sur le modèle d'affaires futur.

**Effets des opportunités et menaces sur le modèle d'affaires**

<b>Composantes de votre modèle d'affaires</b>	<b>Indiquez si les menaces et opportunités ont un effet sur chaque composante. Si oui, quels sont les effets constatés?</b>	<b>Listez les effets selon leur importance (conséquences majeures, moyennes et mineures).</b>
Partenaires clés		
Activités clés		
Structure de revenu		
Clientèles cibles		
Canaux de distribution		
Relations avec les clients		
Ressources clés		
Proposition de valeurs		
Structure de coûts		

## Phase 2 – Réviser le modèle d'affaires

### 1. Établir votre nouveau modèle d'affaires

Les changements dans un environnement d'affaires donnent l'occasion de réinventer votre entreprise et de repenser vos produits, vos processus et vos procédés. Établir un nouveau modèle d'affaires pour votre entreprise vous permettra d'optimiser vos opérations dans leur chaîne de valeur en fonction de la nouvelle réalité.

Remplissez un nouveau canevas de modèle d'affaires en suivant, dans l'ordre, les étapes présentées.

Pour les étapes indiquées, aidez-vous des réponses de l'étape [Déterminez les effets des opportunités et des menaces sur votre modèle d'affaires](#). Référez-vous également aux questions suggérées à l'étape [Dresser votre modèle d'affaires actuel](#).

**Clientèles cibles** : recensez les clients servis et établissez le profil de la clientèle actuelle et future. Tenez compte des effets sur les menaces et opportunités.

**Proposition de valeur** : déterminez les produits ou les services à offrir à vos clients ainsi que les facteurs de différenciation par rapport à vos concurrents.

**Canaux de distribution** : déterminez les nouveaux canaux utilisés pour fournir la proposition de valeur aux clients cibles. Tenez compte des effets sur les menaces et opportunités.

**Relations avec les clients** : déterminez le type de relation souhaité avec les segments des clientèles cibles.

**Partenaires clés** : déterminez les fournisseurs et les différentes organisations externes avec lesquels l'entreprise est en relation, en excluant les clients.

**Ressources clés** : répertoriez les ressources essentielles pour réaliser la nouvelle proposition de valeur pour les clients. Ces ressources peuvent notamment être :

- humaines;
- physiques;
- intellectuelles;
- matérielles.

**Activités principales** : déterminez les activités qui seront les plus importantes dans l'exécution de la proposition de valeur de l'entreprise.

**Structure de revenu** : déterminez les revenus attendus par l'entreprise par type ou par groupement de clientèle.

**Structure de coûts** : déterminez la structure de coûts par activité, les différents éléments à considérer sur l'encaisse (fonds de roulement) et les possibilités de financement disponibles.

### Canevas de modèle d'affaires

Partenaires clés	Activités principales	Proposition de valeur	Relations avec les clients	Clientèles cibles
	Ressources clés		Canaux de distribution	
Structure de coûts			Structure de revenu	

Source : [Business Model Foundry AG](#)

## 2. Révisez la mission et la vision de l'entreprise

### **Mission**

La mission, la vision et les orientations stratégiques de votre entreprise doivent être en cohérence avec votre nouveau modèle d'affaires.

La mission sert à définir la raison d'être de l'entreprise. L'énoncé doit être court et spécifier ce que fait l'entreprise, à qui ses produits sont destinés et quelles sont ses compétences distinctives. Indiquez quelle est votre nouvelle mission.

### **Vision**

La vision d'une entreprise représente une image claire d'un état futur désiré. Elle porte sur la place que l'on veut occuper sur le marché (produits, services et marché) et le type d'organisation nécessaire afin d'y parvenir.

C'est une projection attrayante, motivante, porteuse de sens pour l'ensemble du personnel. Indiquez quelle est votre nouvelle vision.

## 3. Révisez les orientations stratégiques et opérationnelles de votre entreprise

Définissez de nouvelles orientations stratégiques et opérationnelles pour répondre à la nouvelle vision de votre entreprise.

**Orientaion stratégique** : direction déterminée par l'entreprise pour traduire sa vision future et répondre à son contexte macroéconomique.

**Objectif stratégique** : cible de l'orientation stratégique. L'objectif peut être qualitatif ou quantitatif, mais doit être SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporel).

**Orientaion opérationnelle** : direction issue de l'orientation stratégique et impliquant les diverses caractéristiques opérationnelles à prendre en compte pour répondre à l'orientation stratégique associée.

**Objectif opérationnel** : cible de l'orientation opérationnelle. L'objectif peut être qualitatif ou quantitatif, mais doit être SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporel).

**Nouvelles orientations stratégiques et opérationnelles de votre entreprise**

	Orientations stratégiques	Objectifs stratégiques	Orientations opérationnelles	Objectifs opérationnels
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

**Phase 3 – Établir le plan de relance**

Pour établir votre plan de relance, déterminez les actions permettant de mettre en œuvre votre nouveau modèle d'affaires. Inspirez-vous des familles d'actions qui peuvent s'appliquer à votre entreprise et définissez les actions à poser pour les familles d'actions choisies.

Liste des familles d'actions :

- Modèle de production
- Gestion de la chaîne logistique (approvisionnement, gestion des stocks, distribution)
- Aménagement d'usine
- Révision des processus
- Innovation dans les processus, dans les produits et services, dans les procédés, dans la commercialisation et dans le modèle d'affaires
- Gestion des ventes
- Stratégie Web
- Plan de marketing
- Gestion du service à la clientèle
- Gestion des règles de santé-sécurité et reprise des activités
- Gestion en RH (attraction, fidélisation, mobilisation, formation, développement de compétences)
- Diagnostic du plan prévisionnel de la main-d'œuvre
- Gouvernance
- Structure organisationnelle (nouveaux modes de gestion)

- Plan de continuité (gestion du télétravail et de la relève)
- Plan de communication employé-employeur (fournisseurs, partenaires, clients)
- Gestion de changement
- Gestion budgétaire prévisionnelle
- Gestion des investissements
- Gestion de la performance financière
- Plan de trésorerie
- Gestion des financements
- Transformation numérique dans les processus, dans les produits et services, dans les procédés, dans la commercialisation et dans le modèle d'affaires
- Relance verte et rapide
- Planification de l'exportation (stratégie de développement et financement)
- Gestion des opérations commerciales et logistiques
- Gestion des risques et des opportunités

Pour chacune des actions, déterminez :

- le niveau de priorité;
- une personne responsable de la réalisation au sein de l'entreprise;
- le coût estimé pour la réalisation;
- l'échéancier de réalisation.

La partie en grise sera utile pour la phase 5 – Suivre l'avancement de son plan de relance.



## Phase 4 – Réaliser le plan de relance

Pour vous aider à mettre en œuvre votre plan de relance, consultez le [Répertoire des ressources](#), qui regroupe différents outils, formations, offres d'accompagnement et programmes de financement.

## Phase 5 – Suivre l'avancement du plan de relance

Pour réaliser cette étape, remplissez les colonnes Coût réel et Taux de réalisation dans le tableau de plan de relance de la phase 3 – [Établir le plan de relance](#).

Le suivi du plan de relance devrait être fait en continu par l'équipe de direction sur une base hebdomadaire. Les actions du plan de relance sont à classer par ordre d'importance. Les coûts et les échéanciers sont les principaux indicateurs à suivre.

Il est également recommandé de suivre les indicateurs de performance stratégiques et opérationnelles identifiés, notamment en matière de santé et de sécurité au travail.