

Comment faire face aux impacts de la **COVID-19** sur votre entreprise

17 septembre 2020





Animateur

Claude

Larose

Partenaire

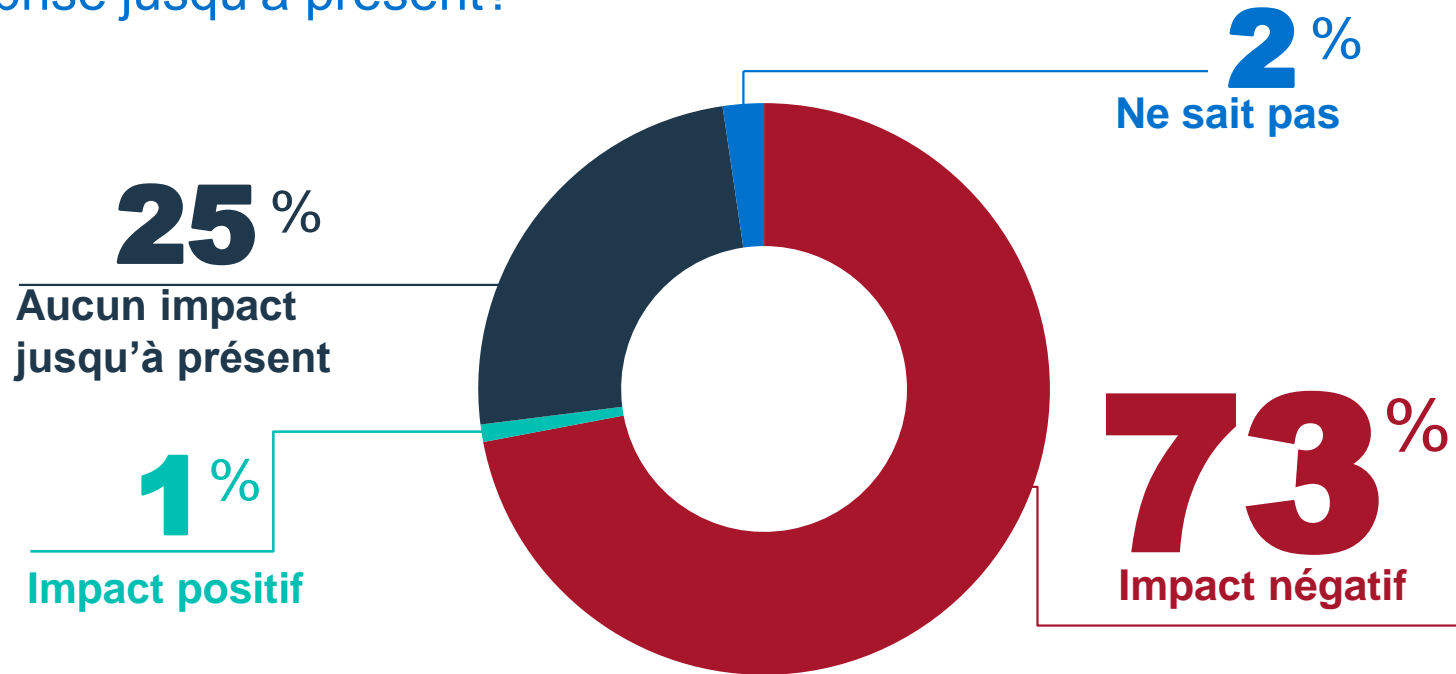
client principal





Les entreprises canadiennes durement affectées

Quel a été l'impact du coronavirus sur votre entreprise jusqu'à présent?

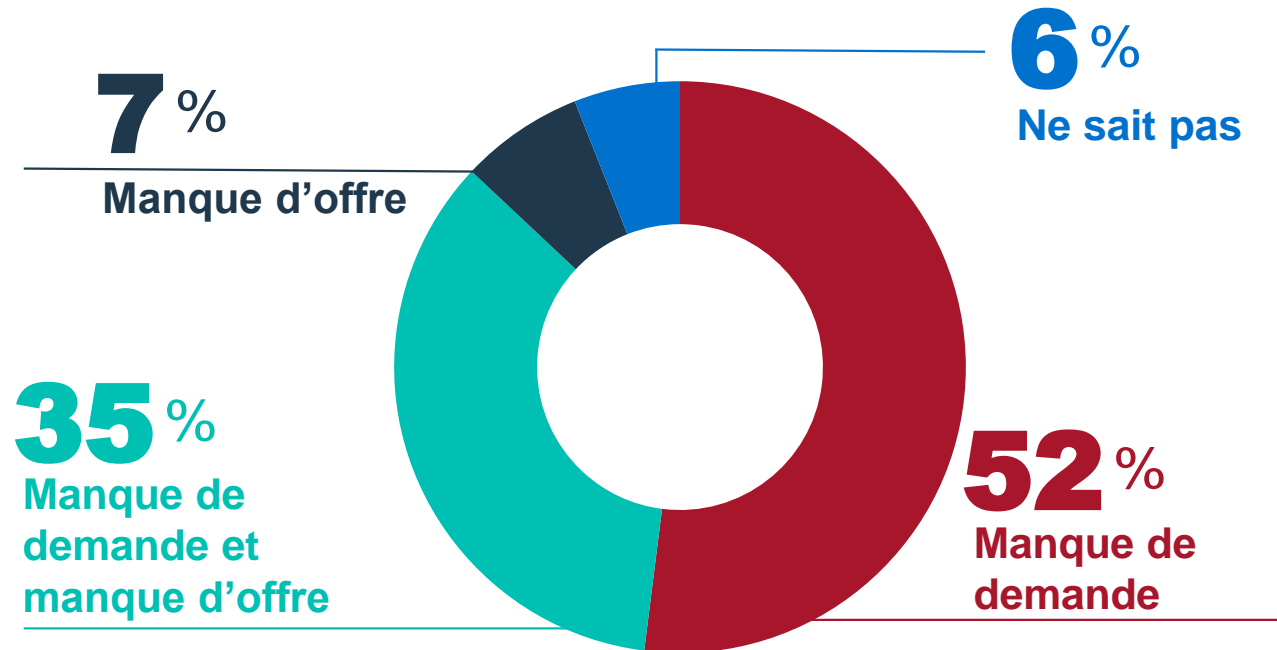


Base : Tous les répondants qualifiés (n = 606). En raison des sommes arrondies, le total peut ne pas être de 100 %.
Le sondage a été réalisé entre le 14 et le 18 mars 2020 auprès des membres du panel Points de vue BDC (propriétaires d'entreprises et décideurs).



Le manque de demande est la principale préoccupation des propriétaires d'entreprises

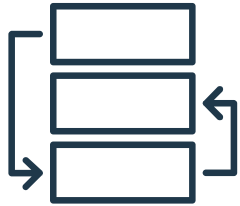
Cette perturbation est-elle ou sera-t-elle principalement due à un manque d'offre ou à un manque de demande?



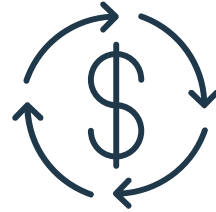
Base : Tous les répondants qualifiés (n = 578). En raison des sommes arrondies, le total peut ne pas être de 100 %.
Le sondage a été réalisé entre le 14 et le 18 mars 2020 auprès des membres du panel Points de vue BDC (propriétaires d'entreprises et décideurs).



Notre objectif aujourd'hui



**Se concentrer
sur les priorités**



**Planifier la
trésorerie**



**Besoins en
matière de fonds
de roulement**



Laurent

El Jed

Partenaire client
principal

Expert



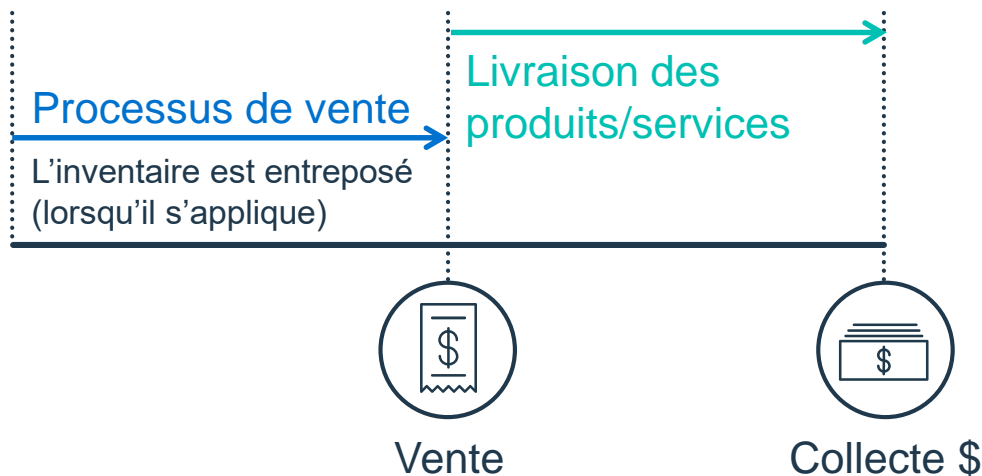
Stéphane Chrusten

Conseiller d'affaires
senior

Expert



Comprenez et améliorez le cycle de conversion de l'encaisse



Exemple	
Nombre de jours en stock	75
Nombre de jours de recouvrement	60
Nombre de jours de paiement	(35)
Nombre de jours de conversion	100



Communiquer avec vos clients








Rentrées de fonds
ou économies



Sorties de fonds

Élaborer votre plan en matière de trésorerie

	Impact sur la trésorerie	Échéancier
→ Évaluer si les commandes existantes et prévues sont sur la bonne voie	 	Reporté
→ Demander la perception des comptes clients : déterminer la capacité de paiement des clients et l'échéancier des paiements		Reporté
→ Proposer des services supplémentaires qui génèrent rapidement de la trésorerie	 	Inconnu

Communiquer avec vos clients



DISCUTER RÉGULIÈREMENT DES IMPACTS AVEC VOS CLIENTS

- Y a-t-il de nouvelles opportunités, des risques?
- Y aura-t-il de nouvelles politiques d'achats?
- Y aura-t-il des nouveaux projets ou la perte de commandes

RECEVABLES

- Garder votre liste de recevable en santé
- Soyez pro-actif avec vos mauvais payeurs
- Faites un appel amical à titre de rappel d'un paiement qui arrive à terme
- Prenez rapidement une entente de paiement avec les mauvais payeurs
- Révissez régulièrement le crédit de vos clients

PLANIFIER UNE RENCONTRE MENSUELLE ENTRE LES ÉQUIPES DES VENTES ET DES RECEVABLES



Communiquer avec vos fournisseurs



Rentrées de fonds
ou économies



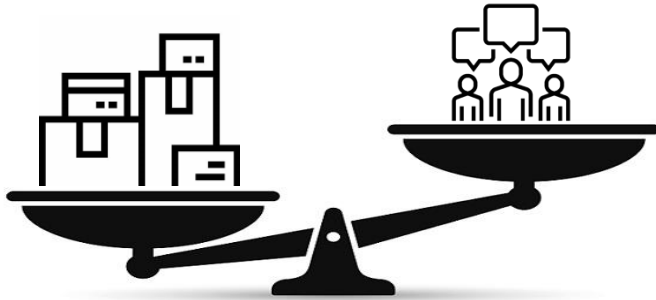
Sorties de fonds

Élaborer votre plan en matière de trésorerie

	Impact sur la trésorerie	Échéancier
→ Confirmer les délais de livraison pour les envois en attente	⊖	Reporté
→ Négocier des conditions de paiement différé pour les comptes fournisseurs	⊕	Reporté
→ Identifier la capacité des fournisseurs à remplir les nouveaux bons de commande	⊕	Reporté
→ Nouveaux achats liés à la santé et à la sécurité ou aux produits	⊖	Inconnu

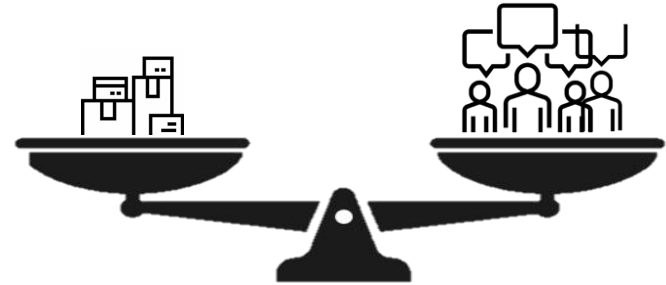
Communiquer avec vos fournisseurs

Niveau de service client



- Trésorerie +

- Imputabilité & Responsabilité interne
- Gestion de la relation fournisseurs
- Paramètres de gestion des stocks incorrects et quantités économiques d’approvisionnement;
- Impact de vos ententes contractuelles
 - Escompte sur paiement
 - Escompte sur volume (Attention!!!)
 - Options en vue d’atténuation des cycles de conversions (délais de paiements, consignation, retour d’inventaire...)
- Identification de vos risques de disruption critique



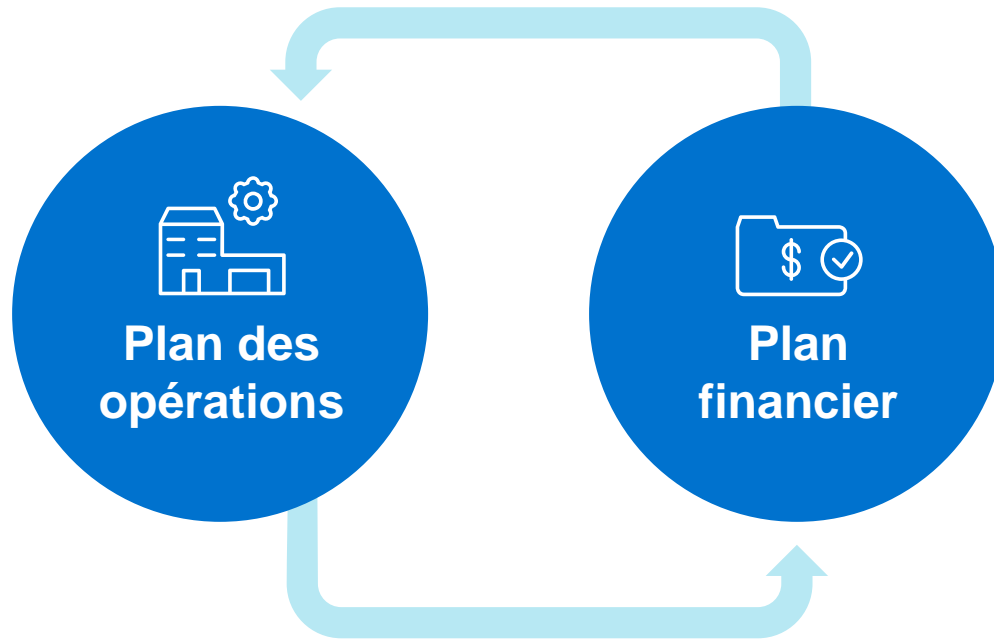
- Trésorerie +

- Éliminer vos silos
- Identifier votre responsable (ou équipe)
- Repositionner relation et échange fournisseurs
- Gérer votre risque
- Classifier vos produits et reparamétrer les réapprovisionnement favorablement
- Établir votre stratégie
 - Sur commande
 - Sur paiement
 - Prévisibilité de la demande





Ajuster vos activités





Évaluer la capacité et les ressources



Rentrées de fonds
ou économies



Sorties de fonds

Élaborer votre plan en matière de trésorerie

	Impact sur la trésorerie	Échéancier
→ Modifier les pratiques en matière de santé et de sécurité pour se prémunir contre la COVID-19	⊖	Reporté
→ Aligner la main-d'œuvre sur les projections en matière de demande	⊕	Reporté
→ Réduire les dépenses d'exploitation récurrentes	⊕	Reporté
→ Reporter les dépenses non essentielles	⊕	Inconnu

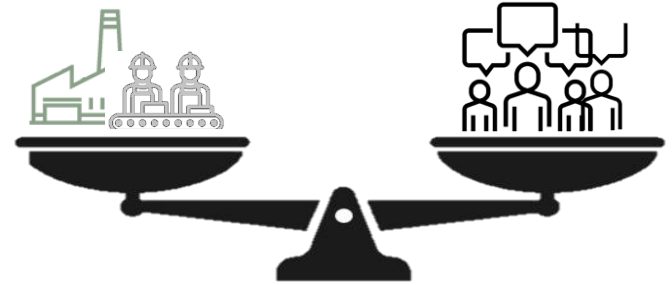
Évaluer la capacité et les ressources

Niveau de service client



- Trésorerie +

- Débalancement/Incertitudes
- Actifs « passifs »
- Cycle de fabrication (Ratio Effort/Délai)
- Insécurité - Ressources & Capital humain
 - Polyvalence & Agilité
 - Attitude & Performance
- Production à faible valeur ajoutée
- Profitabilité par ligne de produits



- Trésorerie +

- Définir l'horizon de turbulence
- Éliminer vos silos (Operations-Finances-Ventes)
- Identifier vos responsables (dynamique TRIO!)
- Établir votre système de suivi (Portée/Outils & Indicateurs/Fréquences)
- Analyses complémentaires (scénarios)
- Prendre les décisions (même difficiles)



Évaluer la capacité et les ressources



Attitude, polyvalence et agilité de vos ressources

- Mutations latérales dans les secteurs/départements
- Utilisation des talents inexploités de votre organisation
- Élaboration des transferts de connaissances internes;
- Développements de nouvelles fonctions et services issues de nouvelles propositions de valeurs des organisations
- Communication...Communication...Communication



« Si vous prenez soin de vos employés, ils prendront soin de votre entreprise »

- Richard Bronson

Gérez le flux de trésorerie de façon proactive



	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 13
SOLDE D'OUVERTURE DE L'ENCAISSE (\$)	(1,000)	(1,550)		(500)
RENTRÉES DE FONDS (+)	850	1000		900
Comptes client	600	950		900
Autres (subventions, prêts, etc.)	250	50		-
SORTIES DE FONDS (-)	(1400)	(1,500)		(1,600)
Comptes fournisseurs	500	600		600
Salaires et avantages sociaux	400	400		500
Autres (loyer, assurances, etc.)	500	500		500
Augmentation (diminution) de fonds	(550)	(500)		(700)
SOLDE DE FERMETURE DE L'ENCAISSE (\$)	(1,550)	(2,050)		(1,200)

Comprendre pour contrôler



- **Coûts variables et coûts fixes**
- **Prix de revient => rentabilité des produits & services offerts**
- **Seuil de rentabilité**
- **Rendement des actifs**

Les besoins en gestion financière évolue au fur et à mesure que l'entreprise s'accroît



			Budgétisation par département
		Gestion du fonds de roulement	Rapport détaillé sur les coûts et la rentabilité
	Tenue des livres	Comptabilité financière et de gestion	Gestion de la trésorerie
Prévisions	Gestion des flux de trésorerie	Tableaux de bord du rendement	Rapports sur les écarts
Financement	Planification – 1 an	Planification +3 ans	Contrôles / politiques

Entreprise en démarrage



Entreprise démarrée



Petite



Moyenne

Sources de données...et technologie



Votre Système de Gestion ERP *ou pas*

Vos transactions opérationnelles qui impactent votre trésorerie:

- Vos réceptions/expéditions
- Vos relâche de bons de commande
- Vos payables (*et crédits, escomptes, ou autres*)
- Vos recevables (*et crédits. Escomptes ou autres*)

Planification opérationnelle = Planification financière



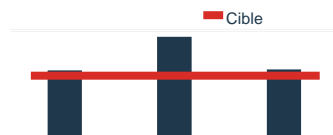
L'information financière pour la prise de décision



Utilisez des indicateurs de performance pertinents pour vous

Productivité

Revenus /
main d'œuvre



Heures
facturables

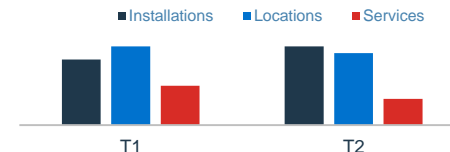


Livraison à
temps



Santé financière

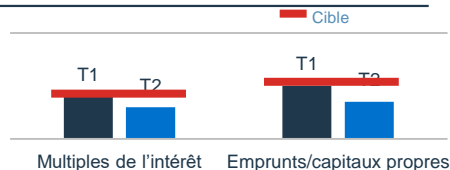
Marge brute



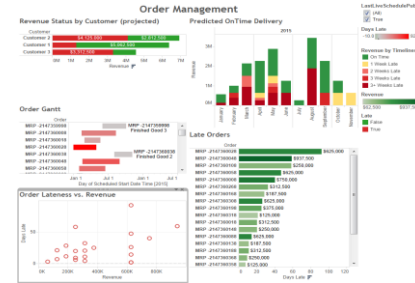
Ratio de
liquidité



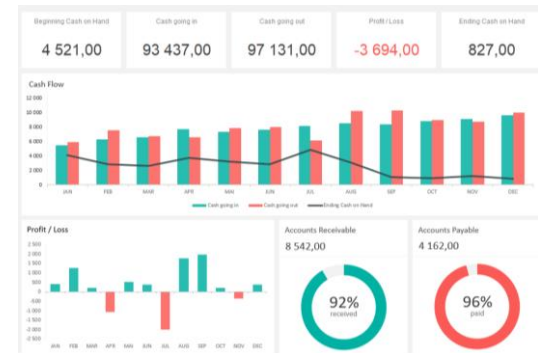
Passif /
avoir des
actionnaires



L'information financière pour la prise de décision



- Outillé
- Communication
- Décisions éclairées





Surveiller et mettre à jour continuellement

Clients

- Mettre à jour les prévisions de ventes continuellement
- Veiller activement aux recouvrements
- Maintenir une communication ouverte
- Gérer les attentes en matière d'envois et de services

Ressources humaines

- Examiner chaque semaine les besoins en personnel
- Maintenir la communication ouverte et l'engagement
- Valider la polyvalence en fonction des priorités d'affaires

Opérations

- Réviser les prévisions de ventes hebdomadaires et ajuster le plan d'exploitation
- Surveiller les indicateurs de rendement clés (IRC)
- Maintenir une communication ouverte avec vos fournisseurs

Gestion de trésorerie

- Mettre à jour les flux de trésorerie sur une base hebdomadaire, ou quotidienne si nécessaire
- Examiner minutieusement les décaissements
- Maintenir une communication ouverte avec votre prêteur



BDC



BDC_ca



BDC

Comment faire face aux impacts de la COVID-19 sur votre entreprise

bdc.ca

1 888 INFO-BDC