SÉRIE DE WEBINAIRES

GUIDE DE SURVIE EN PÉRIODE DE CRISE POUR NOS PME : CONSEILS PRATIQUES

WEBINAIRE 4 : RÉALIGNER VOS STRATÉGIES COMMERCIALES PENDANT LA CRISE ET EN PRÉVISION DE LA REPRISE

Une initiative du PARI CNRC en collaboration avec

ADRIQ RCTi
DE L'IDÉE AU MARCHÉ

SÉRIE DE WEBINAIRES

4 : RÉALIGNER VOS STRATÉGIES COMMERCIALES

dancause
CONSEIL EN STRATÉGIE D'AFFAIRES

MARIE-PIERRE OLIVIER

« J'aide les dirigeants d'entreprise **à voir clair dans leur présent pour mieux choisir leur futur**.

Je les accompagne dans la **recherche de FAITS pour prendre des décisions éclairées (intelligence de marché)**, le choix de leur **modèle d'affaires**, l'alignement de leurs **stratégies de croissance** et la réalisation de leur plan stratégique et leur **plan de commercialisation** »

Auteur : Marie-Pierre Olivier *(droits réservés)*

Une initiative du PARI CNRC, en collaboration avec ADRIQ RCTi DE L'IDÉE AU MARCHÉ

SÉRIE DE WEBINAIRES

4 : RÉALIGNER VOS STRATÉGIES COMMERCIALES

dancause
CONSEIL EN STRATÉGIE D'AFFAIRES

L'ENJEU DE LA CRISE : LA PERTE DE NOS REPÈRES

- Certaines entreprises sont à plein régime et d'autres en arrêt complet ou partiel. **Cette situation crée un déséquilibre**.
- Les entreprises ont une influence entre elles et la **chaine est fragile**.
- Plusieurs experts comparent cette crise à celle causée par la 2e guerre mondiale. Il y aura un **avant, pendant et un après**
- La réalité, telle que nous la connaissions, celle que nous définissons comme notre « normalité », disparaitra et une nouvelle normalité se créera : **« le nouveau normal / the new normal »**

Comment voir plus clair dans un brouillard où nous n'avons plus de repères ?

Auteur : Marie-Pierre Olivier *(droits réservés)*

Une initiative du PARI CNRC, en collaboration avec ADRIQ RCTi DE L'IDÉE AU MARCHÉ

SÉRIE DE WEBINAIRES

4 : RÉALIGNER VOS STRATÉGIES COMMERCIALES

AVERTISSEMENT :

- Cette situation est complexe et ne peut être traitée en 60 minutes
- Je n'ai pas de boule de cristal et je ne suis pas médium
- J'ai accès à la même information que tout le monde
- Ce webinaire est le fruit d'une réflexion en équipe au sein du Groupe Dancause
- Le but de cette présentation : vous faire réfléchir sur comment réaligner vos stratégies de commercialisation pendant la crise et en prévision de la reprise
- Des outils et de l'aide sont également disponibles et seront présentés en conclusion

dancause
CONSEIL EN STRATÉGIE D'AFFAIRES

1500 mandats réalisés depuis 1989

150 ans d'expérience cumulés

400+ entreprises

8 conseillers seniors

20+ partenaires rapprochés experts dans différents domaines

Auteur : Marie-Pierre Olivier *(droits réservés)*

Une initiative du PARI CNRC, en collaboration avec ADRIQ RCTi DE L'IDÉE AU MARCHÉ

SÉRIE DE WEBINAIRES

4 : RÉALIGNER VOS STRATÉGIES COMMERCIALES

dancause
CONSEIL EN STRATÉGIE D'AFFAIRES

QUESTIONS QUI SE POSENT

(ET IL Y EN A PLUSIEURS AUTRES !)

- Que fait-on lorsqu'on est perdu et on n'a plus de repères ?
- Que fait-on lorsque notre entreprise est au ralenti ?
- **Que fait-on pendant la crise ?**

WHAT'S NOW ?

- **Que fait-on en prévision de la reprise ?**
- Comment prédire le futur ?
- Quelle sera la durée de la crise ? De la reprise ?
- Est-ce que toutes les industries vont repartir au même rythme et en même temps ?
- Qu'est-ce qui va influencer le « nouveau normal » ?

WHAT'S NEXT ?

Auteur : Marie-Pierre Olivier *(droits réservés)*

Une initiative du PARI CNRC, en collaboration avec

ADRIQ RCTi
DE L'IDÉE AU MARCHÉ

SÉRIE DE WEBINAIRES

4 : RÉALIGNER VOS STRATÉGIES COMMERCIALES

dancause
CONSEIL EN STRATÉGIE D'AFFAIRES

QUOI FAIRE PENDANT LA CRISE (WHAT'S NOW) ?

Source: COVID-19-Briefing note-March-30-2020, McKinsey&Company

- Soutenez et protégez **vos employés** dans ce nouveau monde. Comment ?
  - En priorisant leur bien-être selon leur réalité (ex. assurance-emploi, PUGE, subvention salariale, etc.)
  - En alignant les nouvelles normes du travail (ex. télétravail)
  - En communiquant plus fréquemment (ex. SCRUM, vidéoconférence)
  - En rééquilibrant les attentes de l'entreprise (ex. quelles sont les nouvelles priorités)
  - En protégeant la santé des employés sur les lieux de travail (ex. mesures d'hygiène)
- Mettre en place votre **équipe de crise** (ex. qui sont vos employés les plus fiables et polyvalents ?)
- **Vous tenir informé.** Surveillez les principaux indicateurs de l'évolution de la pandémie et commencez à réfléchir à des scénarios de reprise en utilisant à la fois des données épidémiologiques et économiques
- Réfléchissez aux horizons de la reprise **(le « nouveau normal »)**

Auteur : Marie-Pierre Olivier *(droits réservés)*

Une initiative du PARI CNRC, en collaboration avec

ADRIQ RCTi
DE L'IDÉE AU MARCHÉ

SÉRIE DE WEBINAIRES

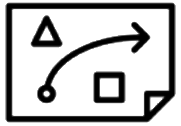
4 : RÉALIGNER VOS STRATÉGIES COMMERCIALES

dancause
CONSEIL EN STRATÉGIE D'AFFAIRES

PAR QUOI COMMENCER ?

Source: COVID-19-Briefing note-March-30-2020, McKinsey&Company

- Une fois que la santé et la sécurité des employés est sous contrôle, que votre équipe de crise est identifiée et que les opérations sont réorganisées en fonction de votre réalité, quoi faire ?
  - Dressez une vue réaliste de votre **position de départ**
  - Développez des **scénarios de réactivation** pour planifier votre futur
  - Réfléchissez votre positionnement et les **mouvements stratégiques** à réaliser dans tous les scénarios



Auteur : Marie-Pierre Olivier *(droits réservés)*

Une initiative du PARI CNRC, en collaboration avec

ADRIQ RCTi
DE L'IDÉE AU MARCHÉ

dancause
CONSEIL EN STRATÉGIE D'AFFAIRES

DRESSEZ UNE VUE RÉALISTE DE VOTRE POSITION DE DÉPART

- Qui sont vos **segments de client** (les nommer) ?

Un segment de marché est un groupe de clients *ayant des* ***caractéristiques*** *et des* ***comportements*** *relativement similaires et qui partagent* ***les mêmes besoins, défis ou problèmes*** *et à qui nous pouvons proposer des produits ou des services qui ont* ***une valeur à leurs yeux****.*

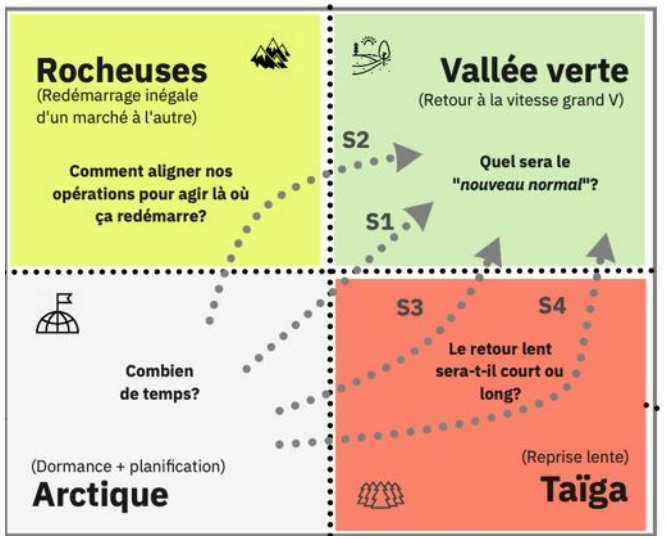
- **Les décrire :** quelles sont leurs caractéristiques descriptives, exemple de clients, offre-vedette, (produits / services), leurs défis et besoins communs, principaux concurrents, tendances, attentes envers nous et contribution aux ventes
- Quelle est **l'importance actuelle** de chacun de vos segments : Prioritaire, Secondaire, Par opportunité ?

Notre normalité (le avant) ressemble à quoi

dancause
CONSEIL EN STRATÉGIE D'AFFAIRES

QUOI FAIRE EN PRÉVISION DE LA REPRISE ?

- La prochaine normalité (**le nouveau normal**) ne ressemblera à aucune des années précédant la pandémie qui a tout changé
- Développez des scénarios de réactivation pour planifier votre futur
- Le Groupe Dancause vous propose 4 états génériques qui composeront les scénarios de réactivation



Source: Groupe Dancause, 2020

Auteur : Marie-Pierre Olivier *(droits réservés)*

Une initiative du PARI CNRC, en collaboration avec ADRIQ RCTi DE L'IDÉE AU MARCHÉ

SÉRIE DE WEBINAIRES

4 : RÉALIGNER VOS STRATÉGIES COMMERCIALES

dancause
CONSEIL EN STRATÉGIE D'AFFAIRES

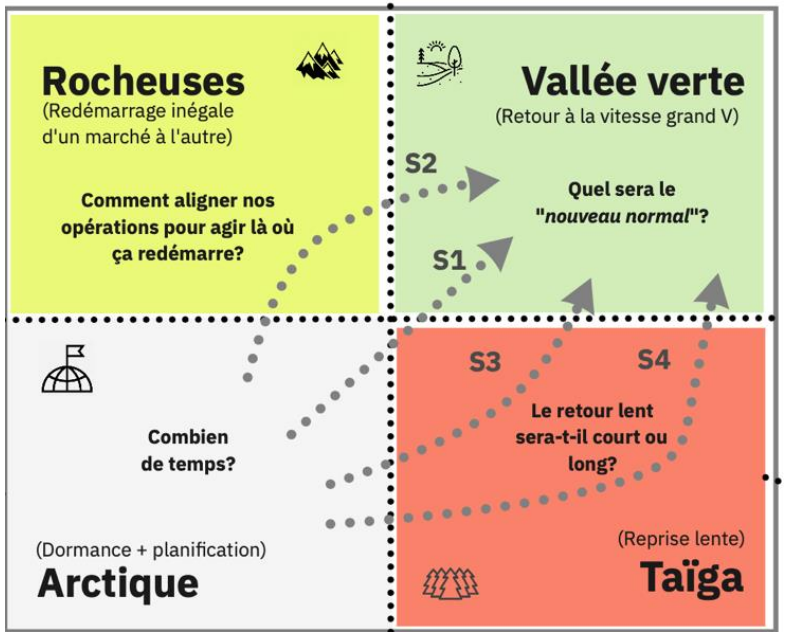
4 ÉTATS QUI COMPOSERONT LES SCÉNARIOS DE REPRISE

Arctique :

- Zone chaotique imprévisible dans laquelle nous sommes
- Évolution constante des programmes d'aide et variation imprévisible des activités des clients
- **Quelle est notre offre pour nos clients en dormance ?**

Défis :

- Gestion de l'encaisse (« cashflow ») et du moral des troupes
- Capacité à planifier les scénarios de redémarrage d'activités
- Capacité de gestion essentielle : courtes communications régulières, solutions / approches ouvertes et être prêt à s'adapter aux variables incontrôlables



Source: Groupe Dancause, 2020

Auteur : Marie-Pierre Olivier *(droits réservés)*

dancause
CONSEIL EN STRATÉGIE D'AFFAIRES

DRESSEZ UNE VUE RÉALISTE DE VOTRE DORMANCE

- Entamez la réflexion par segment :
  - **Quel est l'état de la demande actuelle ?** (ex. à la hausse, à la baisse, statu quo, pourquoi)
  - **Quelle est la dynamique de marché ? Qu'est-ce qui bouge et change ?**
    (ex. impact sur le réseau de distribution, l'approvisionnement, le client final, etc.)
  - **Quels sont les variables « drivers » qui ont une influence sur l'état de la demande et la dynamique de marché à surveiller ?**
    Quels sont les signaux ?
    (ex. comportement du consommateur, la reprise d'un secteur d'activité X, l'approvisionnement, etc.)

SÉRIE DE WEBINAIRES

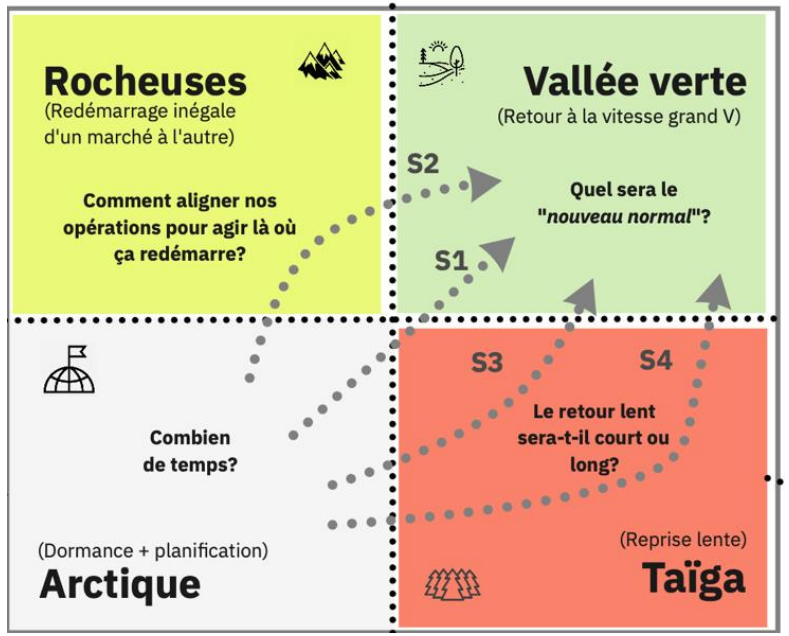
4 : RÉALIGNER VOS STRATÉGIES COMMERCIALES

dancause
CONSEIL EN STRATÉGIE D'AFFAIRES

4 ÉTATS QUI COMPOSERONT LES SCÉNARIOS DE REPRISE

Rocheuses

- Période de reprise en dent de scie : tous les clients / segments repartent à des vitesses variables
- Quels sont les clients avec qui nous allons repartir en fou et ceux que non ?
- Réallocation des ressources et des efforts entre les segments d'affaires
- Validation des chaînes d'approvisionnement pour les segments où la reprise se forge : validation de l'accès aux matières premières et validation de la capacité à livrer
- Plan de gestion des RH adapté à la modulation des activités par segment d'affaires / clients



Source: Groupe Dancause, 2020

Auteur : Marie-Pierre Olivier *(droits réservés)*

Une initiative du PARI CNRC, en collaboration avec

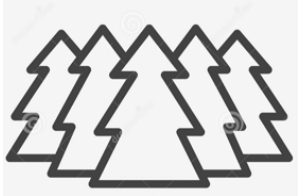
ADRIQ RCTi DE L'IDÉE AU MARCHÉ

SÉRIE DE WEBINAIRES

4 : RÉALIGNER VOS STRATÉGIES COMMERCIALES

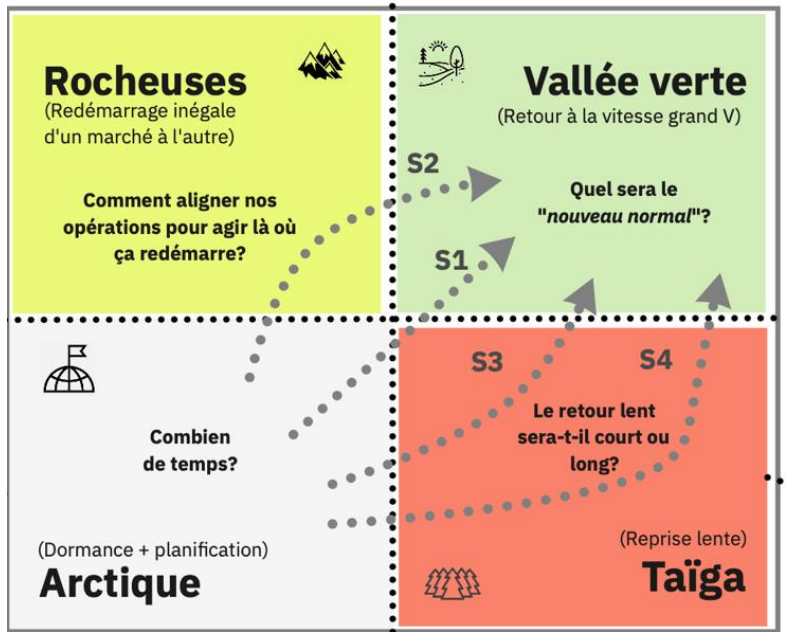
dancause
CONSEIL EN STRATÉGIE D'AFFAIRES

4 ÉTATS QUI COMPOSERONT LES SCÉNARIOS DE REPRISE



Taïga

- Période de reprise lente dans tous les segments d'affaires
- Volume d'affaires global réduit
- Questionnements sur la viabilité, les marges et les approvisionnements (perte d'économies d'échelle)
- Remise en question possible du modèle d'affaires : est-ce que notre entreprise est viable avec ces volumes ?
- Redéfinition de l'offre globale : Stop-Continue-Start
- On priorise où ? On met nos efforts où ?



Source: Groupe Dancause, 2020

Auteur : Marie-Pierre Olivier *(droits réservés)*

Une initiative du PARI CNRC, en collaboration avec ADRIQ RCTi DE L'IDÉE AU MARCHÉ

SÉRIE DE WEBINAIRES

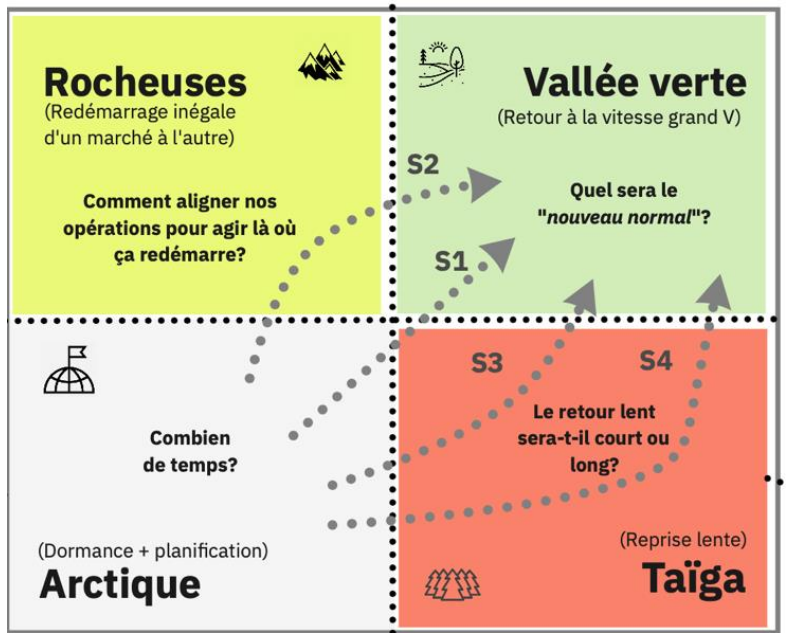
4 : RÉALIGNER VOS STRATÉGIES COMMERCIALES

dancause
CONSEIL EN STRATÉGIE D'AFFAIRES

4 ÉTATS QUI COMPOSERONT LES SCÉNARIOS DE REPRISE

Vallée verte

- Retour à la normale à la vitesse grand V
- **Que sera le « nouveau normal » ?**
  - Définir l'avenir du travail et de la consommation
  - Qu'est-ce qui va changer ? Qu'est-ce qui ne reviendra plus ?
  - Qu'est-ce que les clients ne feront plus de la même façon ?
  - Les modes d'approvisionnement seront-ils les mêmes ? Comment les rendre moins vulnérables ?
  - Est-ce que le portefeuille de projets sera maintenu intégralement ?
  - Est-ce que des investissements seront reportés ou rapprochés ?
  - Y a-t-il possibilité que certains de vos clients éloignés cherchent un approvisionnement local ?
- Aligner votre équipe pour qu'elle mette son énergie au bon endroit



Source: Groupe Dancause, 2020

dancause
CONSEIL EN STRATÉGIE D'AFFAIRES

QUEL SERA LE « NOUVEAU NORMAL » PAR SEGMENT ?

Segment :

Nouvelles dynamiques et nouvelles tendances incontournables (les signaux) :

○

État de la demande lors de la reprise :

○

Portrait de l'écosystème lors de la reprise : ce qui changera et ce qui ne changera pas (concurrents, joueurs, distribution, approvisionnement, nouveaux entrants, etc.) :

○

dancause
CONSEIL EN STRATÉGIE D'AFFAIRES

TENDANCES DE REPRISE PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

Analyse et compilation spéciale, Dancause Intelligence, 9 avril 2020. Sources et documentation: McKinsey, Harvard Business Review, ING, Institute for Research in Public Policy, 2020 Emerging Technology Outlook, OCDE, Les Affaires (Éric Noël)

dancauseintelligence

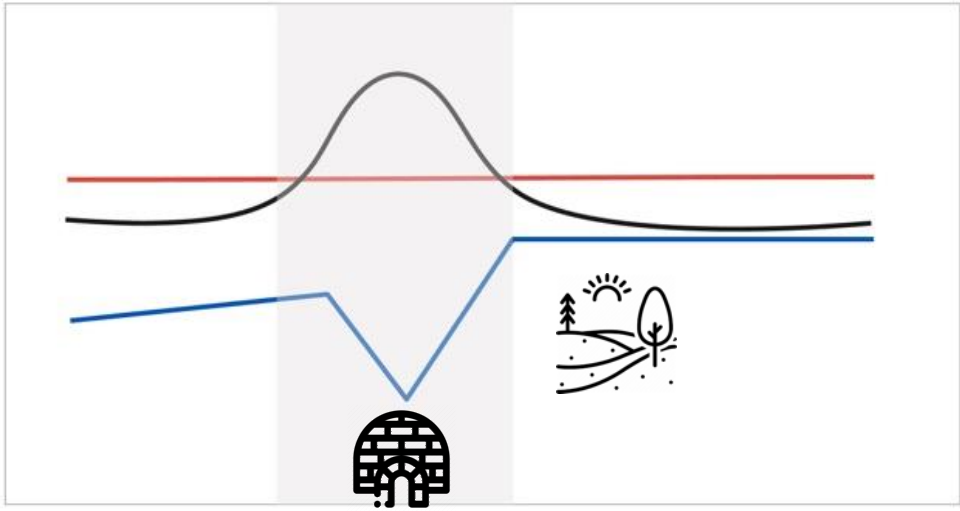
Auteur : Marie-Pierre Olivier *(droits réservés)*

Source: Groupe Dancause, 2020

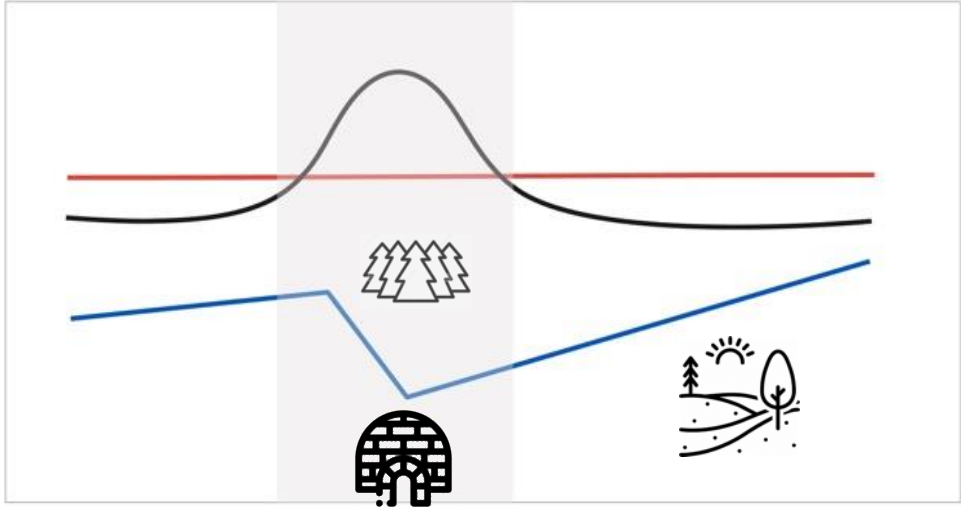
dancause
CONSEIL EN STRATÉGIE D'AFFAIRES

LES 4 SCÉNARIOS DE RÉACTIVATION

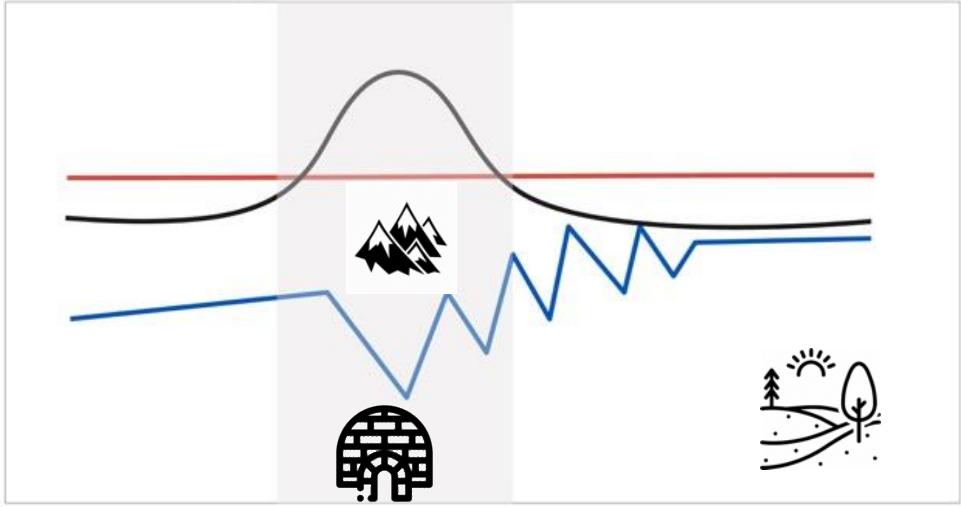
S1 - Réactivation rapide



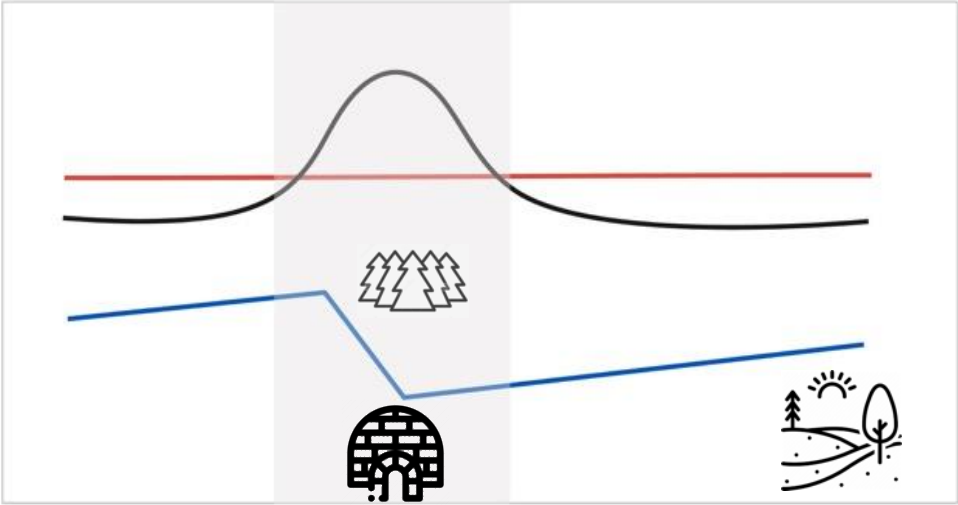
S3 - Reprise lente



S2 - Reprise inégale



S4 - Reprise très lente



Auteur : Marie-Pierre Olivier *(droits réservés)*

Source: Groupe Dancause, 2020

dancause
CONSEIL EN STRATÉGIE D'AFFAIRES

PROBABILITÉ DES SCÉNARIOS DE RÉACTIVATION

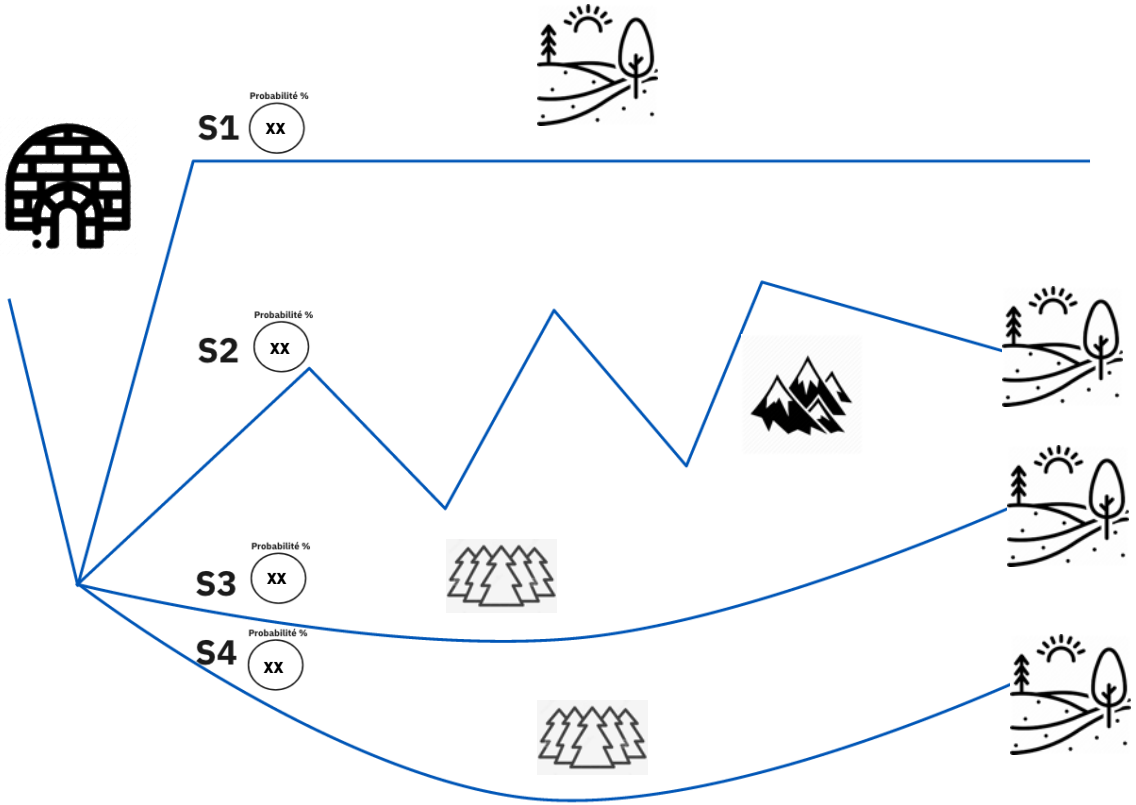
Dormance → **Réactivation** → **Vallée verte**

Situation actuelle t=0

État de la demande:
-
-
-
-
-

Dynamiques actuelles:
-
-
-
-
-

Variables et Drivers:
-
-
-
-
-



Vallée verte
« NEW NORMAL »

Dynamiques et tendances:
-
-
-
-
-

État de la demande:
-
-
-
-
-

Distribution, joueurs et nouveaux entrants:
-
-
-
-
-

Légende:
S1:Réactivation rapide
S2:Reprise inégale
S3:Reprise lente
S4:Reprise très lente

Source: Groupe Dancause, 2020

Auteur : Marie-Pierre Olivier *(droits réservés)*

dancause
CONSEIL EN STRATÉGIE D'AFFAIRES

RÉFLÉCHISSEZ VOTRE POSITIONNEMENT FUTUR ET VOS MOUVEMENTS STRATÉGIQUES PAR SEGMENT

					Plan de match		
		Probabilité	Hypothèses de travail	Besoins spécifiques du segment	Posture stratégique	Tactiques et actions commerciales	Ressources requises (RH + Talents, $, etc.)
	S1 Réactivation rapide						
	S2 Reprise inégale						
	S3 Reprise lente						
	S4 Reprise très lente						

Source: Groupe Dancause, 2020

Auteur : Marie-Pierre Olivier *(droits réservés)*

SÉRIE DE WEBINAIRES

4 : RÉALIGNER VOS STRATÉGIES COMMERCIALES

dancause
CONSEIL EN STRATÉGIE D'AFFAIRES

DARWIN

CONCLUSIONS

- Personne n'est devin et n'a de boule de cristal
- Cette crise créée une cassure comme la 2e guerre mondiale l'a été
- Pour être prêt pour la reprise, il faut penser stratégique comme à la guerre et planifier par scénario (perte de nos repères)
- Il faut rester à l'affut de tout ce qui se passe en terme de tendances lourdes, tendances par industrie et données épidémiologiques et économiques
- Il ne faut pas avoir peur de rejouer constamment dans les scénarios (flexibilité et agilité), il ne faut rien prendre pour acquis
- Bref, il faut se tenir informer, communiquer fréquemment, prendre soin de nos relations humaines et être ouvert aux changements et s'adapter

La théorie de Darwin : les espèces animales et végétales ont dû changer pour survivre. Elles ont dû s'adapter aux variations de leur environnement. Seuls ceux qui l'ont fait ont survécu.

Auteur : Marie-Pierre Olivier *(droits réservés)*

Une initiative du PARI CNRC, en collaboration avec

ADRIQ RCTi
DE L'IDÉE AU MARCHÉ

SÉRIE DE WEBINAIRES

4 : RÉALIGNER VOS STRATÉGIES COMMERCIALES

dancause
CONSEIL EN STRATÉGIE D'AFFAIRES

BESOIN D'AIDE POUR RÉFLÉCHIR À VOTRE FUTUR ?

- PACME (gestion des RH et développement des compétences)
- Visites Interactives PARI CNRC : 20h d'accompagnement avec un expert de l'ADRIQ pour 250$
- Répertoire d'une quarantaine d'experts conseillers ADRIQ
- Marie-Pierre Olivier : Stratégies d'affaires, Intelligence de marché et Commercialisation marie-pierre@dancause.net et (418) 809-7142
- Chambre de commerce et de l'industrie de Québec
- J'achète bleu
- Entrevues sur les effets du COVID-19 sur le secteur manufacturier, touristique et la Ville de Montréal :
  - RDI Économie – Canam- Marc Dutil
  - RDI Économie –Germain Hôtel – Christiane Germain
  - RDI Économie – Ville de Montréal – Michel Leblanc, PDG Chambre de commerce de Montréal métropolitain
- Lire sur ce qui se passe en Asie (ils sont en avance)

Auteur : Marie-Pierre Olivier *(droits réservés)*

Une initiative du PARI CNRC, en collaboration avec ADRIQ RCTi DE L'IDÉE AU MARCHÉ

INFO COVID-19

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE QUÉBEC

Je suis **employeur**

Le gouvernement du Québec suggère la prise de certaines mesures pour les entreprises québécoises :

- Lorsque possible, les employeurs sont invités à favoriser le télétravail pour leurs employés;
- Dans l'objectif d'éviter d'engorger les hôpitaux, le gouvernement du Québec demande aux employeurs de ne pas demander de billets de médecin à leurs employés devant se placer en isolement volontaire.

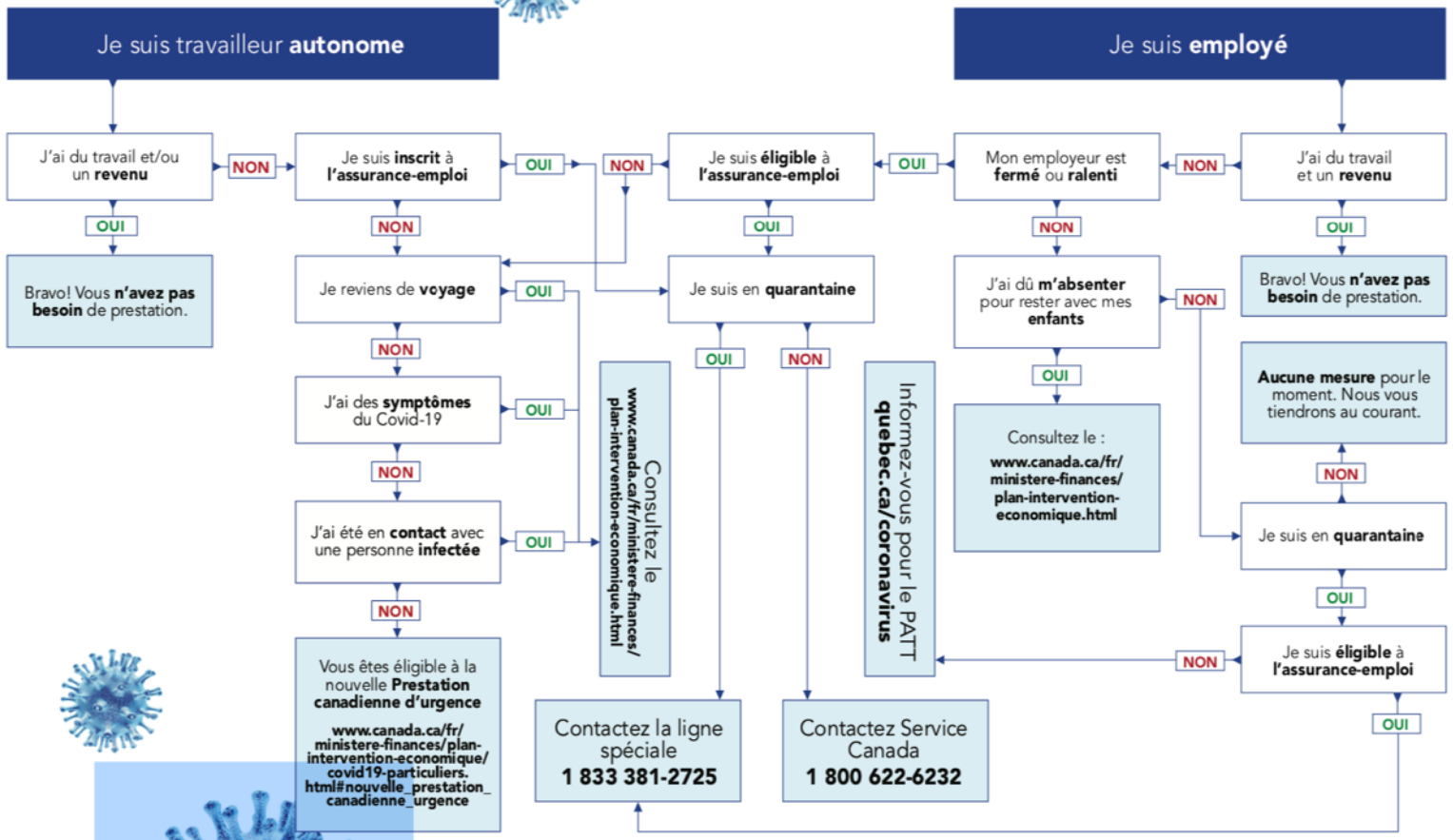
Le gouvernement du Québec met en place des mesures pour aider les entreprises :

- Il met sur pied le programme Aide d'urgence aux petites et moyennes entreprises vise à soutenir, pour une période limitée, les entreprises admissibles qui éprouvent des difficultés financières en raison de la COVID-19 et qui ont besoin de liquidités d'un montant inférieur à 50 000 $;
- Il lance le Programme d'action concertée temporaire pour les entreprises (PACTE) pour aider les entreprises affectées par la crise de la COVID-19;
- Il offrira des prêts et des garanties de prêts d'un minimum de 50 000 $ à des taux très avantageux pour soutenir le fonds de roulement des entreprises;
- Il propose des mesures d'assouplissement aux modalités de prêts déjà consentis par Investissement Québec ou par l'entremise des Fonds locaux d'investissement;
- Il accélère le traitement des demandes de crédits d'impôt destinés aux entreprises et les remboursements de taxes;
- Il annonce l'attribution de 100 millions de dollars pour la mise en œuvre du Programme actions concertées pour le maintien en emploi (PACME). L'objectif du Programme consiste à permettre aux entreprises de recevoir des subventions pour les aider à couvrir les coûts des activités de formation ainsi que pour l'organisation du travail;
- Il harmonise les dates pour le paiement de l'impôt et des acomptes provisionnels au 1er septembre.

Le gouvernement du Canada met en place des mesures pour aider les entreprises :

- Il met sur pied du soutien aux entreprises canadiennes par l'intermédiaire du Compte du Canada. Cette mesure permettra au gouvernement d'offrir un soutien supplémentaire aux entreprises canadiennes à l'aide de prêts, de garanties ou de polices d'assurance en cette période difficile;
- L'Agence de revenu du Canada permettra à toutes les entreprises de reporter jusqu'au-delà du 31 août 2020 le paiement des montants de l'impôt sur le revenu qui deviennent exigibles à compter d'aujourd'hui et avant le mois septembre 2020;
- Il lance le Programme de crédit aux entreprises qui permettra à la Banque de développement du Canada (BDC) et à Exportation et développement Canada (EDC) d'offrir plus de 10 milliards de dollars de soutien supplémentaire ciblant en grande partie les petites et moyennes entreprises;
- Il lance le Programme d'achat de prêts hypothécaires assurés (PAPHA) qui permettra aux banques et aux prêteurs hypothécaires de disposer d'un financement stable à long terme grâce auquel ils pourront continuer à consentir des prêts aux entreprises et aux consommateurs canadiens, tout en injectant des liquidités dans le marché hypothécaire du Canada;
- Il lance une subvention salariale au taux maximal de 75 % pour les entreprises admissibles. Cette subvention d'une durée maximale de 3 mois qui prend effet rétroactivement au 15 mars 2020 aidera les entreprises à conserver leurs employés ou à les reprendre.

Source : quebec.ca/coronavirus canada.ca/fr/ministere-finances/plan-intervention-economique.html#business



Pour plus de **renseignements**

Santé et sécurité au travail, CNESST : **https://www.cnesst.gouv.qc.ca/**
Ligne d'information provinciale COVID-19 : **1 877-644-4545**
Ligne spéciale Assurance-emploi – délai de carence : **1 833-381-2725**
Programme d'aide temporaire aux travailleurs (PATT) : **1 800-863-6582**
Assurance-emploi : **1 800-808-6352**
Service Canada : **1 800-622-6232**

Source: https://www.cciquebec.ca/imports/medias/la-chambre/tableau-covid-qc-11.pdf

SÉRIE DE WEBINAIRES

4 : RÉALIGNER VOS STRATÉGIES COMMERCIALES

dancause
CONSEIL EN STRATÉGIE D'AFFAIRES

En restant chacun chez nous maintenant,
nous pouvons réfléchir aux scénarios de demain, aux prochains repères
et au « nouveau normal »

Auteur : Marie-Pierre Olivier *(droits réservés)*

Une initiative du PARI CNRC, en collaboration avec ADRIQ RCTi DE L'IDÉE AU MARCHÉ

dancause
CONSEIL EN STRATÉGIE D'AFFAIRES

DES RESSOURCES ET MESURES D'AIDE DISPONIBLES

Site ADRIQ, page COVID-19 : https://www.adriq.com/covid-19-mesures-daide/

Fédéral :

- Des aides financières et de l'accompagnement
  - CNRC : Suite à ce webinaire, les entreprises du Pari pourront valider avec leur conseiller la possibilité d'avoir accès à des visites interactives pour les accompagner et avoir accès à des conseils de nos conseillers RCTi dont Marie-Pierre Olivier
    - programme DÉFI s'ajoute aux outils courants, dont le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI)
  - BDC : entre autres prêts de fonds de roulement
  - EDC : prêts pour les exportateurs, garanties sur les comptes à recevoir à l'exportation et autres
  - Autres organismes et ministères à vocation économique

dancause
CONSEIL EN STRATÉGIE D'AFFAIRES

DES RESSOURCES ET MESURES D'AIDE DISPONIBLES

Provincial :

- Des aides financières et de l'accompagnement
  - Soit via Investissement Québec
  - Les autres ministères à vocation économique
    - Dont le Ministère de l'économie et de l'innovation
    - Le MAPAQ

Auteur : Marie-Pierre Olivier

Une initiative du PARI CNRC, en collaboration avec ADRIQ RCTi DE L'IDÉE AU MARCHÉ

dancause
CONSEIL EN STRATÉGIE D'AFFAIRES

DES RESSOURCES ET MESURES D'AIDE DISPONIBLES

Pour informations :

- ADRIQ – RCTi (www.adriq.com)
- Services Canada
- Services Québec

Auteur : Marie-Pierre Olivier

Une initiative du PARI CNRC, en collaboration avec ADRIQ RCTi DE L'IDÉE AU MARCHÉ

dancause
CONSEIL EN STRATÉGIE D'AFFAIRES

PÉRIODE DE QUESTIONS

MERCI !

Auteur : Marie-Pierre Olivier

Une initiative du PARI CNRC, en collaboration avec ADRIQ RCTi DE L'IDÉE AU MARCHÉ