

Comment gérer votre petite entreprise pendant la pandémie de COVID-19

Guide sur la planification en situation de crise

Table des matières

Section 1 – Résoudre une crise de trésorerie.	4
Section 2 – Programmes gouvernementaux pour les propriétaires d’entreprise	5
Section 3 – Exploiter une entreprise dans un contexte commercial difficile	6
Section 4 – Vendre à des clients existants et trouver de nouveaux clients	7
Section 5 – Trouver d’autres fournisseurs	9
Section 6 – Gérer un effectif en télétravail	10
Section 7 – Déplacer vos activités en ligne	11
Section 8 – Autres modèles d’affaires à envisager	13
Section 9 – Stratégies d’affaires pour l’avenir	14
Section 10 – Travailler à domicile de manière efficace	15
Section 11 – Protéger votre santé mentale et garder une attitude positive	16
En résumé	17

Gérer en **temps de crise**

En période de crise, les propriétaires de petites entreprises de partout dans le monde peuvent avoir de la difficulté à mener normalement leurs activités. Ils sont possiblement préoccupés en particulier par les réserves de liquidités, le soutien aux employés et les façons de remobiliser les clients.

En tant que propriétaire canadien d'une entreprise, vous pouvez prendre des mesures dès maintenant pour permettre à votre entreprise de traverser la pandémie de COVID-19 et, peut-être même, pour remettre vos activités sur les rails afin de renouer avec la croissance.

Après avoir lu le guide, vous pouvez télécharger les cahiers d'information sur la planification en situation de crise ainsi que des outils pour mettre au point vos propres plans.

Liens pour les cahiers et les outils

[Cahier de planification en situation de crise](#)

[Modèle de prévision des flux de trésorerie](#)

[Calculateur de taux d'épuisement des fonds](#)

[Cahier de marketing créatif](#)

Section 1

Résoudre une crise de trésorerie

Il y a un certain nombre de choses que vous pouvez faire pour réduire les répercussions de la COVID-19 sur votre entreprise. À court terme, vous pouvez avoir recours à des subventions et prendre des mesures pour minimiser ces répercussions. À long terme, vous devrez peut-être repenser le fonctionnement de votre entreprise.

Évaluer votre taux d'épuisement des fonds

Une entreprise perçoit habituellement des signes que les choses ne vont pas bien : les ventes commencent à diminuer, les clients disparaissent et la demande ralentit.

La pandémie de COVID-19 a entraîné un arrêt presque immédiat des activités, et les ventes de nombreuses entreprises ont chuté à zéro du jour au lendemain.

Si c'est votre cas, voici ce que vous devriez faire :

1. Calculez votre taux d'épuisement des fonds hebdomadaire (toutes les dépenses d'entreprise que vous devez payer).
2. Calculez votre revenu et d'autres sources de fonds :
 - l'aide financière que vous pouvez recevoir du gouvernement et d'autres sources;
 - les fonds que vous pouvez amasser ou tirer de vos économies;
 - les actifs ou les stocks dont vous pouvez vous départir pour générer des fonds;
 - toutes les autres sources de fonds auxquelles vous avez accès (crédit, prêts, votre propre argent).
3. Divisez le total de vos réserves de liquidités par votre taux d'épuisement des fonds hebdomadaire.

Ce calcul vous donne le nombre de semaines qu'il vous reste avant que les fonds ne soient épuisés, sans tenir compte d'autres variables qui pourraient avoir une incidence sur vos flux de trésorerie. Une fois que vous savez combien de temps vous avez pour apporter des changements à vos flux de trésorerie, vous pouvez déterminer quelles mesures prendre en premier.

Téléchargez et utilisez le [calculateur de taux d'épuisement des fonds](#) pour effectuer vos calculs.

Remplissez le [modèle de prévision des flux de trésorerie de BMO](#) pour prévoir les revenus et les dépenses mensuels.

Vous donner plus de temps

En supposant que la situation actuelle soit temporaire et que les affaires finissent par revenir à la normale, voici ce que vous pouvez faire pour assurer la poursuite de vos activités.

Augmenter vos réserves de liquidités

Faites une demande d'aide gouvernementale (voir la section 2 sur les programmes gouvernementaux pour les propriétaires d'entreprise).

Ralentir l'épuisement des fonds

Prenez des moyens pour essayer de réduire les coûts hebdomadaires; vous pouvez, par exemple :

- annuler des abonnements inutilisés ou passer à des forfaits de services moins chers;
- négocier une réduction des coûts de location avec votre propriétaire (voyez si votre entreprise est admissible à l'[Aide d'urgence du Canada pour le loyer commercial](#));
- déterminer quelles dépenses vous pouvez réduire sans mettre en péril votre entreprise à long terme;
- réduire les heures de travail des employés;
- mettre fin à certaines activités de l'entreprise.

Si vous estimez que votre entreprise ne peut pas revenir à des niveaux d'avant la crise, vous devrez peut-être licencier des employés, mais essayez d'éviter cette mesure et demandez des conseils juridiques si vous décidez de le faire.

Retarder des paiements

Voyez si vous pouvez reporter les paiements que votre entreprise doit faire :

- demandez à vos fournisseurs si vous pouvez retarder des paiements ou convenir de modalités de paiement;
- retardez tout paiement immédiat à l'Agence du revenu du Canada, si cela est permis;
- communiquez directement avec tous vos fournisseurs pour négocier un report de paiement; il est préférable d'aviser qu'un paiement sera fait en retard que de ne pas payer du tout;
- utilisez une carte de crédit pour retarder davantage les petits paiements.

Consultez les mises à jour de BMO sur la COVID-19 concernant les programmes de répit financier du gouvernement et de BMO, sur le site [BMO.com](#).

Avoir recours à d'autres sources de fonds

Si vous avez des réserves de liquidités, des économies ou des capitaux propres ailleurs, vous devrez peut-être puiser dans ces fonds pour traverser la tempête. Bien qu'il s'agisse d'une décision difficile à prendre, il est important de soupeser vos options : trouver l'argent pour garder l'entreprise intacte jusqu'à ce que la situation se rétablisse, ou fermer boutique et plier bagage (avec toutes les conséquences juridiques que cela entraîne).

Section 2

Programmes gouvernementaux pour les propriétaires d'entreprise

Le gouvernement fédéral a débloqué des milliards de dollars pour soutenir les petites entreprises comme la vôtre. Demandez les fonds dont vous avez besoin pour aider votre entreprise.

Programmes de prêts d'urgence

Le [Programme de crédit aux entreprises](#) est conçu pour aider les entreprises canadiennes à obtenir du financement durant la pandémie de COVID-19. Il offre un soutien financier et des prêts directs aux entreprises de tous les secteurs et de toutes les régions.

Le [Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes](#) (CUEC), un programme du gouvernement du Canada, offre aux petites entreprises des prêts sans intérêt pouvant atteindre 40 000 \$ pour couvrir leurs frais d'exploitation. Une exonération de solde de 25 % (ou 10 000 \$) s'applique si le prêt est remboursé au plus tard le 31 décembre 2022.

Pour être admissible au programme, vous devez :

- être une entreprise canadienne en exploitation en date du 1^{er} mars 2020;
- être une entreprise inscrite aux fins de l'impôt fédéral;
- être en mesure de démontrer que vous avez payé entre 20 000 \$ et 1,5 million de dollars en masse salariale en 2019;
- ne pas avoir eu de facilités de prêt en souffrance pendant plus de 90 jours, en date du 1^{er} mars 2020;
- détenir un compte d'entreprise auprès d'une institution financière qui a été ouvert avant le 1^{er} mars 2020.

Exportation et développement Canada et la Banque de développement du Canada collaborent avec les banques et d'autres institutions financières pour offrir un financement garanti par le gouvernement jusqu'à concurrence de 6,25 millions de dollars, afin de couvrir les dépenses d'exploitation.

Reports d'impôt

Afin de libérer des fonds pour aider à la reprise, l'Agence du revenu du Canada a [reporté les dates limites de production des déclarations de revenus et de paiement des impôts](#) pour les particuliers et les petites entreprises. Dates limites importantes pour l'année d'imposition 2019 :

- date limite pour la production des déclarations de revenus des particuliers : 1^{er} juin 2020;
- date limite de paiement pour les particuliers : 1^{er} septembre 2020;
- date limite pour la production des déclarations de revenus des travailleurs autonomes : 15 juin 2020 (la date n'a pas changé);

- date limite de paiement pour les travailleurs autonomes : 1^{er} septembre 2020.

Vous ne paierez pas de pénalités ni d'intérêts si votre solde dû est payé d'ici le 1^{er} septembre 2020.

Veillez visiter le site [Canada.ca](#) pour obtenir de l'information à jour sur les programmes de répit gouvernementaux dans le cadre de la COVID-19.

Allègement des loyers

Étant donné que de nombreuses entreprises ont du mal à payer leur loyer commercial en raison de la COVID-19, le gouvernement a créé l'[Aide d'urgence du Canada pour le loyer commercial](#) (AUCLC), un programme dont le but est de réduire de 75 % le loyer des petites entreprises. Le programme fournit aux propriétaires d'immeubles commerciaux admissibles des prêts-subventions en échange d'une réduction temporaire des loyers. Les petites entreprises locataires doivent payer une partie de leur loyer.

Subventions salariales

Divers programmes de [subventions salariales](#) sont offerts pour aider les entreprises canadiennes à couvrir certains coûts de main-d'œuvre.

La [Subvention salariale d'urgence du Canada](#) (SSUC) est un programme parrainé par le gouvernement qui fournit aux employeurs admissibles une aide financière pour qu'ils continuent à rémunérer leurs employés actuels et qu'ils réembauchent ceux qui ont été mis à pied en raison de la COVID-19. Pour les entreprises admissibles, la subvention couvre 75 % (jusqu'à concurrence de 847 \$ par semaine par employé) des salaires pour une période maximale de trois mois, rétroactive au 15 mars 2020.

Prestation canadienne d'urgence

Si vous éprouvez des difficultés financières en raison de la COVID-19, vous pouvez demander la [Prestation canadienne d'urgence \(PCU\)](#). S'élevant à 2 000 \$ par mois pendant une période maximale de quatre mois, la PCU est offerte aux travailleurs autonomes qui n'ont pas accès aux prestations d'assurance-emploi, aux personnes qui ne peuvent pas travailler parce qu'elles sont malades, aux personnes qui doivent arrêter de travailler pour s'occuper de leurs enfants, et aux personnes au service d'une entreprise qui a fermé ses portes.



Section 3

Exploiter une entreprise dans un contexte commercial difficile

Si l'exploitation de votre entreprise devient difficile, il vaut peut-être mieux concentrer vos efforts sur ce que vous pouvez contrôler. Si vous vous éparpillez trop en essayant de prioriser l'ensemble de vos activités, cela pourrait nuire à votre réussite et à celle de votre équipe.

Il est peut-être temps de décortiquer chaque aspect de votre entreprise et chaque étape de votre processus opérationnel afin de repérer les obstacles ou les goulots d'étranglement qui ralentissent ou compliquent le travail à effectuer. En période de crise, chaque entreprise a l'occasion de réévaluer ses clients, ses produits, ses marchés et sa stratégie.

Vérifier que les ventes demeurent rentables

Si vous réalisez encore des ventes, vérifiez avec soin si les bénéfices sont toujours au rendez-vous. Les revenus supplémentaires à faible marge, les dépassements de coûts, les ressources gaspillées ou les retours de produits n'aideront pas à long terme. Votre stratégie de vente doit être axée sur les meilleurs produits et les meilleurs clients.

Repérez la tranche de 20 % de vos clients qui achètent le plus et la tranche de 20 % de vos produits générant les plus fortes marges. C'est là que vous devez concentrer vos efforts de vente.

Demander un coup de main aux autres

Réfléchissez à ce que vous pourriez emprunter à court terme ou à ce dont vous pourriez vous passer jusqu'à ce que votre entreprise revienne aux niveaux d'avant la crise.

Il est temps de parler à des amis, à d'autres propriétaires d'entreprise et à des membres de votre famille pour voir s'ils peuvent vous aider en vous fournissant des ressources, du temps ou de l'argent. Cette méthode est couramment utilisée dans le démarrage d'entreprise afin d'économiser de l'argent, et vous pourriez obtenir plus d'aide que vous ne le croyez.

Réduire les coûts personnels et les frais généraux

Déterminez le strict minimum dont vous aurez besoin pour vos propres frais de subsistance, puis diminuez votre salaire ou travaillez sans rémunération pendant un certain temps. Vous ne comptez pas vos heures lorsque vous avez démarré votre entreprise? Peut-être, devriez-vous revenir à cette solution pour traverser la situation actuelle.

Utiliser les ressources gratuites

Un certain nombre d'organisations de soutien sont à la disposition des entreprises en période difficile, dont les suivantes :

- les [agences de développement régional du Canada](#) peuvent vous aider à découvrir les solutions de financement et les ressources offertes;
- la [Fédération canadienne de l'entreprise indépendante](#) (FCEI) offre des conseils d'expert pour vous guider;
- le [site Web de la Chambre de commerce du Canada](#) propose de l'information et des ressources sur la COVID-19;
- utiliser des techniques de marketing à faible coût.

Vous devrez peut-être changer votre façon de faire du marketing si vous constatez que les ventes ont chuté et que vous êtes presque à sec. Un marketing efficace peut être créatif sans être coûteux.

Voici quelques façons de faire valoir votre entreprise auprès des clients :

- **Ciblage direct** – Repérez les clients qui n'ont pas été touchés par la COVID-19 ou qui sont même plus occupés qu'avant. Dressez une liste de ces clients et approchez-les directement.
- **Médias sociaux** – Restez à l'affût de toutes les occasions liées à la COVID-19 en augmentant votre présence sur Facebook, Twitter, LinkedIn ou Instagram pour surveiller ce qui se dit, ce qui se fait et ce qui est mis en œuvre dans votre secteur. Des interactions et des publications régulières sont essentielles pour sensibiliser et mobiliser les clients.
- **Campagnes par courriel** – Si vous faites une vente auprès d'un client, vous voudrez qu'il revienne faire d'autres achats. Créer une liste d'adresses courriel et envoyer régulièrement des offres contenant des appels à l'action peut aider votre entreprise à poursuivre ses activités.
- **Vidéos** – Les images peuvent être plus éloquentes que les mots, et les vidéos sur le thème du coronavirus sont maintenant monnaie courante. Profitez-en pour expliquer ce que fait votre entreprise ou montrer comment fonctionne un de vos produits. Les vidéos autoproduites sont un moyen rentable de communiquer vos messages à votre marché cible.
- **Favorisez le bouche à oreille** en demandant activement aux nouveaux clients de parler de vous et en récompensant vos meilleures sources d'indications de clients.
- **Invitations à des rencontres virtuelles** – La pandémie de COVID-19 a changé la façon dont les gens interagissent, puisque les réunions et les démonstrations se font maintenant toutes en ligne. Les clients éventuels sont beaucoup plus susceptibles d'accepter une invitation virtuelle, ce qui vous donne la possibilité de joindre des clients à l'extérieur de votre zone commerciale habituelle.

! Téléchargez et utilisez notre [cahier de planification en situation de crise](#) pour déterminer les forces de votre entreprise ainsi que les mesures que vous pouvez prendre.

Section 4

Vendre à des clients existants et trouver de nouveaux clients

Vos clients actuels peuvent continuer d'être une source de revenus, alors demandez-leur comment leur être utile en ce moment. Certains pourraient ne pas être en mesure d'acheter vos produits ou services actuellement, tandis que d'autres en ont encore besoin.

Le fait de rester en contact avec tous vos clients, qu'ils puissent ou non acheter vos produits ou services en ce moment, contribuera à la croissance future de votre entreprise.

Communiquer clairement et souvent

Informez les clients de ce qui se passe avec votre entreprise, de ce qui a changé sur le plan du service attendu, des mesures de sécurité que vous avez mises en place, et de la façon de vous joindre.

- Communiquez clairement ce que votre entreprise peut et ne peut pas faire en raison de la crise et précisez les politiques d'annulation que vous avez établies.
- Essayez d'être juste lorsque vous établissez des politiques : n'oubliez pas que vous voulez que les clients reviennent. Par exemple, les entreprises qui offrent des abonnements, comme les centres de conditionnement physique, peuvent décider de suspendre les frais mensuels ou les abonnements parce que la salle d'entraînement est fermée.

Vous rendre utile

Tout le monde est en situation de crise, et vos clients seront heureux que vous leur offriez une aide sincère, peu importe de quoi il s'agit. Vous pouvez ajouter de la valeur à vos relations avec les clients, en faisant ceci, par exemple :

- offrir des tutoriels ou des cours en ligne pour partager votre expertise;
- envoyer des renseignements utiles par courriel;
- mettre des clients en contact avec des collègues lorsqu'ils le demandent;
- faire gratuitement des recherches en ligne au sujet d'une question importante pour vos clients.

N'arrêtez pas de faire ce que les clients attendent de votre entreprise. Si vous envoyez habituellement un bulletin mensuel, continuez à le faire. Il est important de maintenir la qualité de l'expérience client et de faire en sorte que les clients n'oublient pas votre entreprise.

Vendre d'autres articles et essayer de nouvelles tactiques

Élargissez votre gamme de produits ou de services en ajoutant quelque chose de nouveau ou de différent. Et pendant que vous y êtes, essayez une nouvelle approche de vente auprès des clients en proposant une offre d'essai, un échantillon gratuit, un prix spécial ou un service supplémentaire.

- **Améliorer votre offre** – Avez-vous autre chose à proposer ou existe-t-il une autre façon pour vous de vendre aux clients? Pensez à ce que vous pouvez offrir d'autre qui serait différent de ce que vous faites actuellement.
- **Vendre un service par abonnement** – Générez un revenu mensuel constant en offrant un ensemble de services ou de produits à bas prix.
- **Regrouper vos offres** – Combinez des services ou des produits individuels pour former des ensembles à prix réduit.
- **Offrir une réduction temporaire** – Stimulez les ventes en offrant une réduction pour une durée limitée sur ce que vous vendez déjà.



Trouver de nouveaux clients

Lorsque les ventes auprès de vos clients actuels diminuent, il est particulièrement important d'ajouter de nouveaux clients. Votre capacité à chercher et à mobiliser des clients éventuels peut être restreinte, alors faites preuve de créativité en vous basant sur les idées suivantes :

- **Vendez en ligne** : si vous ne vendez pas déjà vos produits ou services en ligne, voici votre chance.
 - Mettez rapidement votre site Web à jour en y ajoutant une boutique en ligne et commencez à prendre des commandes.
 - Mettez en place une solution de paiement (les entreprises de traitement des paiements comme [Moneris](#) peuvent vous simplifier la tâche) pour faciliter l'achat de vos produits ou services en ligne.
 - Recueillez les adresses courriel sur votre site Web en offrant un téléchargement gratuit, un échantillon ou des renseignements utiles (veillez à demeurer conforme à [la Loi canadienne anti-pourriel](#)).
 - Utilisez les médias sociaux pour attirer des acheteurs. Partagez du contenu pertinent pour votre entreprise, achetez des publicités ciblées abordables sur les plateformes de médias sociaux, et joignez-vous à des groupes de discussion d'intérêt spécial.
 - Si vous vendez au grand public, essayez de publier du contenu sur Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest et YouTube.
 - Si vous vendez à des entreprises, utilisez LinkedIn, Twitter et YouTube.
- Formez une alliance stratégique avec une entreprise non concurrente et collaborez avec elle pour vendre un plus grand ensemble de services ou de produits.
- Demandez à vos clients actuels de parler de vous à d'autres personnes : vous ne perdez rien à demander aux clients qui aiment votre entreprise de vous mettre en contact avec des gens qu'ils connaissent. Si cela mène à une vente, n'oubliez pas de remercier le client.
- Commencez à faire de la prospection dans les marchés avoisinants : réutilisez vos tactiques de marketing dans d'autres quartiers, villes ou régions près de votre entreprise.



Utilisez notre [cahier de marketing créatif](#) pour découvrir de nouvelles idées afin de joindre les clients et d'augmenter les ventes.

Section 5

Trouver d'autres fournisseurs

Pour assurer la survie de votre entreprise, il est essentiel de ne pas manquer de stocks et de fournitures et de pouvoir compter sur des fournisseurs de services. Étant donné que de nombreuses petites entreprises (et certaines grandes entreprises) sont incapables de mener normalement leurs activités pendant la crise, votre chaîne d'approvisionnement pourrait être grippée.

Si vous faisiez affaire avec un seul fournisseur jusqu'à maintenant, il serait sage d'en trouver d'autres.

- Cherchez des fournisseurs éventuels en ligne et communiquez avec eux. Vérifiez si leur capacité peut répondre à vos besoins; autrement dit, sont-ils assez gros ou ont-ils suffisamment de produits ou de matériaux pour vous fournir ce dont vous avez besoin? Demandez-leur s'ils sont en mesure de vous faire parvenir des produits malgré les restrictions actuelles en matière de transport.
- Demandez des recommandations à d'autres propriétaires d'entreprise. Faites appel à votre réseau professionnel et sollicitez des recommandations de fournisseurs dignes de confiance.
- Vérifiez avec quels fournisseurs vos concurrents font affaire. Si leurs activités se déroulent toujours normalement, c'est un bon signe que leur chaîne d'approvisionnement est intacte.
- Trouvez de nouveaux grossistes et distributeurs. Ceux qui vous approvisionnent actuellement ne pourront peut-être plus traiter les commandes.

- Cherchez des fournisseurs éventuels sur les marchés en ligne comme eBay, Alibaba et Amazon. Les biens peuvent coûter un peu plus cher, mais le recours à un tel marché signifie que vous traiterez avec un fournisseur approuvé, que vous n'aurez plus à vous inquiéter de payer directement un fournisseur inconnu (p. ex., vous paierez Amazon) et que vous pourrez profiter d'un service d'expédition fiable.

Après avoir trouvé un fournisseur intéressant

Discutez avec quelqu'un qui travaille dans l'entreprise. Demandez-lui de vous parler de l'expérience du fournisseur en matière d'approvisionnement pour des entreprises comme la vôtre, de la façon dont les retours sont traités, du mode d'expédition utilisé, des modalités de paiement, des commandes minimales et des délais de réponse aux demandes de renseignements des clients. Demandez de consulter la tarification et examinez-la attentivement.

Après le prix, la fiabilité du fournisseur est le facteur le plus important pour la plupart des acheteurs. Un bon fournisseur veillera à ce que votre commande soit expédiée correctement, à temps, et qu'elle arrive en bon état.

Si vous pensez avoir trouvé un bon fournisseur, mettez-le à l'essai avec une petite commande pour vous assurer qu'il peut traiter les commandes comme promis.

Si vous n'avez encore subi aucune interruption avec vos fournisseurs actuels, il peut quand même être sage de trouver d'autres fournisseurs et de tester leurs capacités avec une petite commande. De cette façon, vous ne perdrez pas de temps si vous devez changer de fournisseur.



Section 6

Gérer un effectif en télétravail

Alors que de nombreuses entreprises sont forcées de faire travailler leurs employés à partir de leur domicile, le télétravail pourrait devenir la nouvelle norme. Il y a un certain nombre de choses que vous pouvez faire afin de faciliter les choses, surtout pour les employés qui ne sont pas à l'aise avec le télétravail ou qui doivent maintenant utiliser des outils en ligne qui ne leur sont pas familiers pour accomplir leurs tâches. Vous devrez peut-être prendre le temps de les aider à s'adapter et à demeurer productifs.

Établir des attentes claires

Expliquez ce que vous voulez que les employés fassent depuis la maison et comment les choses vont se faire. Certains employés craignent l'isolement social. Encouragez l'utilisation des conférences téléphoniques et des applications de vidéoconférence et de messagerie instantanée pour maintenir les contacts humains. Établissez clairement vos plans pour les rencontres régulières (et les appels individuels).

- Établissez un journal de travail quotidien partageable que les télétravailleurs peuvent utiliser pour faire état de leurs progrès dans les projets en cours (Google Drive offre des options intéressantes).
- Plutôt que de vous fier uniquement aux courriels, utilisez un système de gestion de projets pour échanger des messages, assigner des tâches et surveiller les projets.
- Déterminez les indicateurs clés de réussite pour chaque télétravailleur et communiquez-les-leur (il peut s'agir d'objectifs quotidiens, hebdomadaires ou mensuels).
- Menez des évaluations périodiques auprès des télétravailleurs pour voir comment ils s'en sortent.

Fournir les bons outils

Il est logique de fournir à vos employés l'accès à Internet et les bons outils logiciels pour qu'ils puissent être productifs (et peut-être de payer pour ces ressources).

Voici quelques exemples :

- Utilisez [Miro](#) pour créer des tableaux blancs virtuels afin que vous puissiez continuer à collaborer et à faire des remue-méninges ensemble. La plateforme [MURAL](#) est une autre option (il y en a beaucoup d'autres).
- Mettez en place les appels vidéo en ligne au moyen de [Skype Entreprise](#) ou de [Zoom](#).
- Organisez des webinaires au moyen de [GoToMeeting](#) ou de [Webex](#).
- Créez un endroit sécurisé unique pour déposer tous les documents, que ce soit dans [Box](#), [Google Drive](#), [Dropbox](#) ou [Microsoft OneDrive](#), par exemple.

- Essayez [Trello](#), [Basecamp](#) ou [Asana](#) pour assigner des tâches à chaque employé et suivre les progrès.

Prendre le temps d'entretenir les relations

Prenez quelques minutes par jour pour discuter avec chaque employé à propos de sa famille, de ses intérêts personnels, des difficultés qu'il a pu vivre récemment et de ses réussites. Si vous n'avez pas le temps de le faire vous-même, demandez aux gestionnaires de le faire.

Par exemple :

- Créez des groupes de soutien de cinq à dix personnes qui ont des discussions de dix minutes à heure fixe pour faire le point.
- Envisagez de jumeler des télétravailleurs pour accomplir les tâches complexes. Vous améliorerez ainsi leur efficacité tout en les aidant à sentir qu'ils font toujours partie d'une équipe.
- Organisez des séances de formation en ligne pour les employés qui ne savent pas trop comment utiliser la technologie.
- Demandez à une personne de votre entreprise de régler les problèmes techniques ou d'accès à Internet.

Enfin, envisagez d'organiser une soirée cinéma virtuelle au moyen de [Netflix Party](#), ou recommandez des applications d'activité physique en ligne.

Reproduire l'environnement de travail

- Dites à vos employés que c'est leur premier point de contact. De cette manière, vous ne serez pas inondé de demandes de toutes sortes, et les employés sauront vers qui se tourner s'ils ont besoin d'aide.
- Continuez d'organiser des événements sociaux. Vous ne serez peut-être pas en mesure d'échanger avec vos collègues dans le cadre d'un dîner en personne, mais vous pouvez tout de même organiser des rencontres régulières en ligne.
- Créez une zone virtuelle où les gens peuvent clavarder et se raconter des histoires (dans les limites du raisonnable), par exemple dans [Google Hangouts](#), ou prendre un café ensemble de manière virtuelle, notamment au moyen de l'application [Donut](#).
- Encouragez le partage d'écran pour favoriser la collaboration sur les projets.
- Mettez en place le clavardage au moyen de [Slack](#) ou de [Microsoft Teams](#) pour que les employés puissent rester en contact et communiquer quotidiennement.

Faire preuve de souplesse par rapport aux attentes

Il est important de comprendre que le télétravail n'est pas une situation idéale pour tous les employés. Vous devez donc faire preuve de souplesse. En plus de leurs responsabilités professionnelles, certains employés ont d'autres contraintes pendant la journée. Par exemple, un employé peut avoir de jeunes enfants à la maison dont il doit s'occuper (lunchs, exercices quotidiens et aide pour les travaux scolaires).

Section 7

Déplacer vos activités en ligne

Si vous ne pouvez plus parler à vos clients ou à vos employés en personne, vous devrez apprendre à assurer le bon déroulement des activités en gérant votre entreprise en ligne. Il s'agit notamment de changer votre manière d'organiser le travail et les projets, d'assigner les tâches et d'effectuer ou de recevoir des paiements en argent comptant.

Rester organisé

L'organisation est essentielle, et il existe toutes sortes d'applications qui peuvent vous aider à garder le cap, notamment :

- [Google Agenda](#), une interface très conviviale, est capable d'extraire des images et des profils de personnes que vous rencontrez à partir de LinkedIn. Une solution semblable est l'application de calendrier [UpTo](#).
- [Zoho](#) peut vous aider à gérer et à consulter vos documents en ligne, et à créer des sondages en ligne.



Mettre en place un bureau mobile

Si vous n'êtes pas en mesure de rencontrer physiquement vos employés, essayez d'utiliser un logiciel pour créer un bureau mobile. Voici quelques conseils pour vous aider à déplacer ces activités professionnelles en ligne :

- Restez organisé grâce à [Evernote Business](#), qui permet de prendre des notes et de télécharger de l'information dans le nuage, tout en assurant la synchronisation avec les appareils des membres de votre équipe.
- Gérez les projets à l'aide de [Trello Business Class](#) ou de [Wrike](#). Vous pourrez diviser les projets en tâches, assigner des tâches à d'autres employés, et stocker tous les documents et toutes les conversations au même endroit.
- Communiquez par téléphone, par message texte, ou par appel vidéo en ligne au moyen de [Skype Entreprise](#) ou de [Zoom](#) (il existe beaucoup d'options).
- [Receipt Bank](#) et [Expensify](#) peuvent vous aider à faire le suivi des dépenses pour gagner du temps, à consigner les reçus et à veiller à ce que vos finances demeurent en ordre.

Gérer les clients

Si vous ne pouvez plus rencontrer vos clients en personne, partagez une version de votre logiciel de gestion de projets (vous pouvez généralement configurer un accès invité pour que le client ne voie que ce qui est pertinent pour lui) ou utilisez un logiciel particulier :

- Utilisez [Capsule](#) pour faire le suivi des personnes et des entreprises avec lesquelles vous faites affaire, des communications, des occasions dans la filière de vente, et de ce qui doit être fait et à quel moment.
- Servez-vous de [Zendesk](#) comme plateforme de service à la clientèle
- [Exsalerate](#) est une solution complète de gestion des relations clientèle en ligne qui vous permet de consulter les rapports et les renseignements concernant vos clients.

Sauvegarder vos documents

Prévenez la perte de documents importants en utilisant des services de stockage de documents sécurisé. Chacun des services ci-dessous vous permet de conserver tous vos documents d'entreprise au même endroit.

- [Box](#) propose des outils de collaboration et un contrôle de la confidentialité des fichiers.
- [Google Drive](#) est rapide et facile à installer et à utiliser.
- [Dropbox](#) est une autre application de stockage en nuage populaire, principalement en raison de sa facilité d'utilisation sur les appareils iOS et Android.
- [Microsoft OneDrive](#) permet également de synchroniser vos fichiers Microsoft.
- Si vous êtes un utilisateur d'Apple, songez à utiliser [le service de stockage iCloud](#).

Faire du marketing à distance

L'acquisition de nouveaux clients pourrait être une priorité au moment de rebâtir votre entreprise, alors il serait avantageux de communiquer avec des clients éventuels dès maintenant (mais vous ne pouvez pas leur rendre visite).

Voici quelques outils à essayer :

- [Hubspot](#), [Mailchimp](#) et [Active Campaign](#) sont quelques exemples de logiciels d'automatisation du marketing qui permettent de suivre et d'entretenir les pistes de vente.
- [Apptivo](#) est une application qui fait le suivi de chaque communication avec des clients éventuels et établit des rappels, au besoin. Elle se synchronise avec le nuage pour fournir de l'information en temps réel.
- [Google Analytics](#) mesure la fréquentation de votre site Web et le taux de conversion des ventes.
- [Moneris](#) et d'autres services de traitement des paiements sont un excellent moyen de permettre l'acceptation des cartes de crédit et de débit sur votre site Web.

N'oubliez pas à quel point [Facebook](#), [Twitter](#), [LinkedIn](#) et [Instagram](#) peuvent être utiles pour faire parler de votre entreprise.

Rester au fait de vos finances

Si vous n'utilisez pas encore de logiciel de comptabilité, c'est le moment idéal pour le faire. [QuickBooks Online](#) peut vous aider à effectuer la concordance des comptes, à envoyer des factures et à gérer les flux de trésorerie, les factures et la paie, tout en permettant la collaboration avec votre comptable dans le nuage.

Il existe une liste (presque) infinie d'outils et d'applications en ligne qui peuvent vous aider à gérer votre entreprise en ligne. Il vous suffit de choisir lesquels utiliser. Parlez à d'autres propriétaires d'entreprise et à des personnes-ressources du secteur pour savoir quelles applications sont les plus pertinentes pour votre entreprise.



Téléchargez notre [cahier de marketing créatif](#) pour trouver de nouvelles façons de mobiliser les clients.

Section 8

Autres modèles d'affaires à envisager

Il est possible d'adopter un nouveau modèle d'affaires, et vous pouvez le faire de manière temporaire seulement, jusqu'à ce que la situation sanitaire s'améliore et que la vie reprenne son cours normal.

- Les magasins de détail ne peuvent pas ouvrir au public.
- Les entreprises de services ont fermé des bureaux.
- Les revendeurs ont de la difficulté à vendre leurs produits.
- Les fabricants sont confrontés à une baisse de la demande chez les clients et beaucoup ont dû mettre à pied des employés.

Pour passer au travers des prochains mois et continuer à faire de l'argent, envisagez d'adapter votre modèle d'affaires.

- a) Vendez vos produits ou services au gouvernement.** Les gouvernements dépensent des milliards de dollars pour lutter contre le coronavirus et assurer la sécurité de la population. Tous les ordres de gouvernement se démènent pour acheter des fournitures médicales, de l'équipement, des désinfectants, des respirateurs et d'autres articles pour les soins d'urgence. Ils achètent également des services d'alimentation, de soutien informatique, de blanchissage, de sécurité et d'hébergement pour les travailleurs médicaux.
- b) Vendez vos produits ou services en ligne.** Vous aurez tout avantage à déplacer vos activités en ligne, si ce n'est pas déjà fait. Utilisez une plateforme Web de qualité (il y a beaucoup d'outils qui permettent de créer soi-même un site Web), publiez des images convaincantes, créez de nouvelles pages, et vendez vos produits ou services en ligne.
- c) Utilisez un modèle par abonnement.** Développez un produit ou un service auquel les clients peuvent accéder moyennant des frais d'abonnement mensuels. Internet facilite l'adoption de modèles d'affaires axés sur les abonnements, où les clients s'engagent à faire des paiements périodiques en échange de produits ou de services définis, souvent offerts à prix réduit.
- d) Lancez un marché.** D'autres propriétaires d'entreprise cherchent également de nouvelles façons de vendre et d'aller à la rencontre des clients. Mettez en place une plateforme spécialisée facile à utiliser (pensez à Amazon, mais en beaucoup plus petit) pour aider les acheteurs et les vendeurs à faire des transactions, en échange du versement à votre entreprise d'une commission ou de frais d'inscription.



Si votre entreprise peut fournir des produits ou des services dans le cadre de la lutte contre la COVID-19, veuillez communiquer immédiatement avec le gouvernement. Si votre entreprise peut fournir des produits ou des services dans le cadre de la lutte contre la COVID-19, [veuillez communiquer immédiatement avec le gouvernement.](#)

- e) Créez une boutique en ligne.** Mettez en place une boutique en ligne, trouvez des produits que les gens veulent acheter, établissez une marge bénéficiaire, et revendez les produits aux clients ou à d'autres entreprises. De nombreux outils de création de sites Web proposent des modules d'extension de boutique en ligne. Vous n'avez pas besoin de stocker vous-même les produits : utilisez la livraison directe pour que les articles commandés soient livrés directement au client par le fabricant ou le grossiste.
- f) Créez de la formation en ligne.** Utilisez un logiciel de conception pour créer un cours de formation en ligne que vous pourrez vendre à plusieurs utilisateurs. Cette façon de faire est idéale pour fournir beaucoup de contenu éducatif, car les utilisateurs peuvent suivre les modules d'apprentissage petit à petit.
- g) Adoptez un modèle publicitaire.** Si vous avez un blogue ou un site Web populaire proposant du contenu utile ou intéressant, un service comme [Google AdSense](#) vous permet de le configurer de manière à y afficher des bannières publicitaires d'annonceurs, ce qui vous permettra de générer des revenus.
- h) Travaillez par projet ou à forfait.** Comme les mandats à long terme ont disparu pour le moment en raison des ralentissements, adaptez-vous à la situation en offrant vos services pour des projets rapides ou des contrats à court terme. À l'heure actuelle, un conseiller en marketing a plus de chances d'obtenir un contrat de 3 mois que de 12 mois.
- i) Adoptez un modèle semi-payant.** Avec ce modèle en ligne très populaire, en particulier dans les applications téléchargeables, les utilisateurs peuvent profiter de services de base gratuitement, mais doivent payer un supplément pour accéder à d'autres fonctionnalités, comme les achats dans l'application.
- j) Offrez des services de conseil.** Vendez vos conseils en ligne en fonction d'un tarif horaire. Utilisez une plateforme de téléconférence afin de mettre votre expertise au service de clients prêts à payer pour une heure ou plus. Cette solution est idéale pour les conseillers en marketing, en comptabilité, en finances personnelles, en santé mentale, en conditionnement physique, en droit, etc.

Section 9

Stratégies d'affaires pour l'avenir

Il peut être difficile de penser à l'avenir en ce moment, mais avec le temps, l'économie va redémarrer. Il vaut donc la peine de réfléchir aux mesures que vous pourriez prendre pour prévenir ou réduire les répercussions au cas où la situation se reproduirait.

Il ne s'agit pas seulement de la pandémie de COVID-19, car il y a toujours la possibilité d'un autre événement, comme une récession, une catastrophe naturelle ou la perte d'un client ou d'un fournisseur clé.

Prenez les mesures nécessaires afin de protéger votre entreprise et d'assurer sa pérennité.

Vérifier si votre équipe est adéquate

Le moment est bien choisi pour vous assurer d'avoir la bonne équipe. Maintenant que les employés sont obligés de s'autogérer, vous pouvez voir sur qui vous comptiez le plus, quelles compétences manquaient à votre équipe (embauchez des personnes qui les possèdent), et quelles sont celles dont vous n'aviez pas besoin (départissez-vous-en).

Vous avez peut-être aussi constaté que certains employés, s'ils ne sont pas nécessaires pour le contact direct avec la clientèle ou la production, travaillent mieux à domicile. Continuer le télétravail pourrait permettre de réduire les coûts administratifs.

Éliminer les goulots d'étranglement

Lorsque vous réfléchissez à ce dont vous aviez besoin pour faire fonctionner votre entreprise en période de crise, repérez les goulots d'étranglement ou les problèmes, comme le fait de dépendre d'un client clé pour la majeure partie de vos revenus, ou d'un fournisseur pour la majorité de vos matières premières ou de vos fournitures.

Voici d'autres mesures que vous pouvez prendre :

- Raccourcissez votre réseau d'approvisionnement, ou assurez-vous à tout le moins d'avoir des solutions de rechange qui n'exigent pas que les matériaux viennent de l'extérieur du pays.
- Veillez à disposer d'un mois supplémentaire de stocks pour les fournitures, les matières premières ou les ingrédients essentiels (sans en accumuler de trop grandes quantités). Cela vous permettra de poursuivre vos activités si l'approvisionnement cesse soudainement.
- Notez les choses que vous avez apprises et qui vous aideront à mieux gérer votre entreprise, puis mettez-les en œuvre.

Élargir vos sources d'information

C'est souvent dans des moments comme ceux-ci que nous constatons qu'il n'est pas possible de tout faire nous-mêmes.

Déterminez à qui vous pouvez faire appel pour obtenir des conseils sur la croissance et les stratégies pour l'avenir. Voici quelques exemples :

- Tournez-vous vers vos conseillers de confiance, notamment votre avocat, votre comptable, votre banquier et votre mentor.
- Recueillez des commentaires auprès de vos clients, de vos fournisseurs et d'autres parties prenantes.
- Parlez à d'autres propriétaires de petite entreprise.
- Assurez-vous d'obtenir des renseignements à jour sur votre secteur, sur les percées en matière de recherche et développement et, surtout, sur ce que font vos concurrents.

Mettre à jour un plan d'une page relatif à l'analyse FFOM (forces, faiblesses, occasions et menaces) chaque trimestre.

La plupart des entreprises ne préparent pas de plan d'affaires ou ne le font qu'une seule fois et n'y touchent plus jamais. Pour garder une longueur d'avance, il est préférable d'avoir un plan (vous pouvez supprimer « d'affaires ») que vous revoyez régulièrement et qui pose simplement les questions les plus importantes :

- **Forces** – Qu'est-ce que vous faites (encore) vraiment bien?
- **Faiblesses** – Qu'est-ce qui ne fonctionne (encore) pas très bien et qui pourrait être éliminé?
- **Occasions** – Quels nouveaux produits, services, clients, marchés, technologies ou tendances pourraient changer la façon dont votre entreprise exerce ses activités?
- **Menaces** – Quels événements échappent à votre contrôle? Pouvez-vous atténuer leur effet d'une façon ou d'une autre?

! Téléchargez et utilisez notre [cahier de planification en situation de crise pour réaliser une analyse FFOM permettant de déterminer les mesures à prendre.](#)

Mettre l'accent sur les flux de trésorerie

Si la crise actuelle nous a appris quelque chose, c'est l'importance d'avoir des réserves de liquidités pour être en mesure de survivre à une chute spectaculaire des ventes. Déterminez la quantité de fonds de roulement qu'il vous faut et où vous pourriez vous les procurer si vous en aviez vraiment besoin (épargne d'entreprise, accès à des prêts, votre propre capital, etc.).

! Téléchargez et utilisez le [modèle de prévision des flux de trésorerie de BMO pour évaluer votre trésorerie.](#)

Section 10

Travailler à domicile de manière efficace

Vivre et travailler sous un même toit peut être enrichissant, à condition d'adopter de bonnes habitudes.

Séparer le travail et la vie personnelle

Pour travailler à domicile de manière efficace, il faut trouver un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Il est facile de mélanger votre travail et votre vie personnelle lorsque votre bureau est à la maison, mais ce n'est pas sain.

Vous avez besoin d'une pause du travail.

- Planifiez votre journée et respectez votre horaire. Commencez et terminez votre journée de travail à des heures régulières. Fixez une heure de fin et, lorsque c'est l'heure, quittez votre ordinateur et sortez de votre bureau. Respectez le temps consacré à votre vie personnelle.
- Ne travaillez pas en dehors de vos heures de travail. Évitez de consulter vos courriels professionnels ou de répondre à des appels téléphoniques liés au travail. Veillez à ce que vos employés sachent qu'ils doivent communiquer avec vous seulement en cas d'urgence.
- Si possible, aménagez un espace réservé au travail. Si vous n'avez pas de pièce pouvant servir de bureau, rangez ce qui se trouve dans votre espace de travail lorsque vous avez terminé votre journée pour que cet endroit redevienne un espace personnel.

Travailler lorsqu'il y a des membres de la famille à la maison

Il est difficile de s'habituer à travailler lorsqu'il y a des membres de la famille à la maison. N'oubliez pas que cette situation est inhabituelle pour eux aussi.

- Expliquez aux membres de votre famille ce que vous attendez d'eux et comment ils peuvent vous aider.
- Établissez des limites. Par exemple, demandez aux membres de votre famille de ne pas venir vous poser de questions ou vous demander de l'aide à certains moments de la journée ou lorsque la porte de votre bureau est fermée.
- Prévoyez des pauses afin que les membres de votre famille puissent vous poser une question urgente ou obtenir de l'aide de votre part. S'il y a un moment où ils peuvent faire du bruit, permettez-leur de le faire.

N'oubliez pas que de nombreux collègues s'adaptent également aux particularités du travail à domicile. Vous n'êtes probablement pas la seule personne dont l'enfant a interrompu une conférence téléphonique. La plupart des gens ne s'en offusquent pas.



Section 11

Protéger votre santé mentale et garder une attitude positive

En ce moment, il est essentiel de prendre des mesures pour protéger votre santé mentale. Une période de crise prolongée entraîne de nouveaux facteurs de stress. Il est donc encore plus important d'accorder la priorité à votre bien-être mental et émotionnel.

Surmonter les difficultés

Comme beaucoup de vos collègues font probablement face aux mêmes difficultés que vous, demandez-leur s'ils ont des conseils et des astuces pour vous aider. Parlez également à vos amis et aux membres de votre famille.

Si vous êtes membre d'une organisation sectorielle, consultez son site Web pour obtenir des idées sur la façon de surmonter les difficultés. De nombreuses organisations créent des fiches de conseils et des foires aux questions pour aider leurs membres à s'adapter aux changements dans leur vie.

Au Canada, si vous avez des problèmes de santé mentale et voulez parler à quelqu'un, vous pouvez communiquer avec les ressources suivantes :

- Le [Centre de toxicomanie et de santé mentale](#) (CAMH) offre des conseils et des ressources sur la COVID-19 pour vous aider à maintenir votre bien-être mental, à gérer la vie en quarantaine et l'isolement, à composer avec le stress et l'anxiété, et à parler à des proches. Le numéro sans frais du CAMH est le 1-800-463-2338.
- Les intervenants de Services de crise du Canada peuvent vous offrir du soutien, au besoin. [Visitez le site Web](#) ou appelez la ligne d'assistance au 1-833-456-4566.
- [Jeunesse, J'écoute](#) offre de l'information, du soutien et des conseils aux jeunes. Pour parler à quelqu'un, composez le 1-800-668-6868.
- La [Ligne d'écoute d'espoir pour le mieux-être](#) apporte une aide immédiate à tous les peuples autochtones au Canada. Pour parler à quelqu'un, composez le 1-855-242-3310.

Garder la forme

Se maintenir en bonne forme physique est un excellent moyen de conserver une attitude positive. Vous ne pouvez peut-être pas aller dans une salle d'entraînement, mais il y a beaucoup d'activités que vous pouvez faire à la maison.

- Participez à un programme d'exercices à la maison. Il y a des programmes gratuits ou payants que vous pouvez suivre en ligne. Essayez d'en trouver un qui correspond à vos besoins et à vos capacités physiques.
- Levez-vous de votre bureau. Prenez quelques minutes chaque heure pour vous lever et bouger un peu.
- Mangez sainement. Composez des repas équilibrés et assurez-vous de boire suffisamment d'eau pour rester hydraté.

Communiquer avec les autres (à une distance sécuritaire)

Travailler à partir de la maison signifie que vous devez consacrer plus d'efforts à votre vie sociale parce que vous ne pouvez plus discuter avec vos collègues au bureau. Si vous avez l'habitude de socialiser, vous devrez trouver d'autres façons de communiquer avec les autres tout en restant à distance.

Grâce à la technologie, il n'a jamais été aussi facile de communiquer avec les gens à distance. De nombreux programmes en ligne vous permettent de jouer à vos jeux préférés avec des amis au moyen de votre téléphone ou de votre ordinateur.

Avant les messages texte, il y avait les appels téléphoniques : donnez un coup de fil à vos amis et aux membres de votre famille. Envoyez un courriel ou un message texte aux personnes à qui vous n'avez pas parlé depuis un certain temps pour vérifier comment elles vont.

Trouver les moyens de vous récompenser

Soyez bienveillant envers vous-même durant cette période de distanciation physique. Il est difficile de s'adapter à la situation, et vous pourriez être moins motivé à entreprendre certaines activités. Si cela se produit, ne soyez pas trop dur avec vous-même. Reconnaissez que vous vivez une situation difficile.

Trouvez les occasions de vous récompenser. Établissez des objectifs qui vous stimulent et saluez votre réussite lorsque vous les atteignez. Arrêtez de travailler plus tôt une journée ou accordez-vous une pause très longue. Donnez-vous la permission de commencer la journée un peu plus tard si vous le pouvez.

Votre bien-être est important en période de pandémie. En vous récompensant, en communiquant avec d'autres personnes (à distance) et en maintenant votre santé physique, vous pouvez protéger votre bien-être mental.

En résumé

Poursuivez sur votre lancée.

Si agir rapidement et prendre de bonnes décisions sont essentiels pour survivre à une crise financière, il est tout aussi important de faire preuve de persévérance. Vous avez travaillé fort pendant des années pour bâtir votre entreprise, et vous ne reculerez pas devant les difficultés auxquelles vous faites face maintenant.

Vous trouverez le moyen de vous en sortir. Travaillez avec votre équipe pour résoudre les problèmes, découvrez des façons de faire de l'argent, apprenez de vos conseillers de confiance, et tenez-vous au fait de l'information la plus récente. Protégez votre entreprise et préparez-la en vue du prochain cycle de croissance.

Mais surtout, donnez à votre famille et à vos proches le soutien dont ils ont eux aussi besoin pour traverser cette épreuve.

Ressources sur la COVID-19 pour les entreprises au Canada

Où trouver de l'information, des ressources et du soutien pour votre entreprise :

- Gouvernement du Canada : [ressources sur la COVID-19 pour les entreprises canadiennes](#)
- ARC : [changements apportés en matière d'impôt et de prestations au Canada](#)
- FCEI : [COVID-19 : Centre d'aide aux PME](#)
- BMO : [programmes de répit financier pour votre entreprise dans le cadre de la COVID-19](#)

Cahiers et outils à télécharger

Nous avons créé des cahiers et des outils que vous pouvez utiliser pour appliquer ce que vous avez appris dans le guide. Téléchargez-les et remplissez-les pour faire vos propres plans.

Cahier de planification en situation de crise :

utilisez-le pour déterminer les forces de votre entreprise et la faire croître en surmontant les faiblesses et les menaces.

Modèle de prévision des flux de trésorerie :

entrez vos revenus et vos dépenses mensuels pour prévoir vos flux de trésorerie futurs.

Calculateur de taux d'épuisement des fonds :

suivez les instructions pour déterminer vos besoins immédiats en matière de liquidités.

Cahier de marketing créatif :

trouvez de nouvelles idées pour joindre les clients afin d'augmenter vos ventes.

Ce cahier de planification en situation de crise est destiné à fournir des renseignements généraux seulement et ne doit pas être considéré comme visant à fournir des conseils juridiques, financiers ou d'autres conseils professionnels. Il est préférable d'obtenir les conseils d'un professionnel en ce qui concerne votre situation en particulier. Les renseignements présentés sont considérés comme véridiques et à jour, mais nous ne garantissons pas leur exactitude et ils ne doivent pas être considérés comme une analyse complète des sujets abordés. Toutes les opinions exprimées dans le présent document reflètent l'avis des auteurs au moment de la publication et peuvent changer. La Banque de Montréal et ses sociétés affiliées ne fournissent aucun appui explicite ou implicite à des tiers ni à leurs conseils, opinions, renseignements, produits ou services. La Banque de Montréal ne garantit pas l'exactitude, l'exhaustivité, la qualité, le caractère adéquat ou le contenu des renseignements figurant dans le présent cahier de planification en situation de crise, et elle ne garantit pas non plus les résultats qui peuvent découler de l'utilisation de ce cahier.



Pour obtenir de plus amples renseignements sur la façon dont BMO Banque de Montréal peut vous aider à gérer votre entreprise :

Consultez votre directeur – Comptes d'entreprises

Appelez-nous directement au **1-877-262-5907**

Ouvrez une session sur **[bmo.com/principal/entreprise/nouvelles](https://www.bmo.com/principal/entreprise/nouvelles)**

À BMO Banque de Montréal, nous avons à cœur de soutenir l'essor et la réussite des entreprises canadiennes. Notre série Planification en période de crise contient de l'information qui peut optimiser la valeur des ressources financières de votre entreprise. Comme les brochures de la série se concentrent sur les aspects essentiels de la gestion financière, vous pouvez ensuite mieux vous concentrer sur l'efficacité de l'exploitation de votre entreprise.

BMO  **Banque de Montréal**

Ici, pour vous.^{MC}

Le présent document se veut une source de renseignements généraux et non de conseils. Si vous désirez obtenir de l'information sur une question particulière à votre entreprise, veuillez vous adresser aux personnes compétentes.

^{MD} Marque de commerce déposée de la Banque de Montréal.