

Cinq meilleures pratiques pour les propriétaires d'entreprise en période d'incertitude

La crise de la COVID-19 a créé une période d'incertitude pour les propriétaires d'entreprise, peu importe le secteur dans lequel ils exercent leurs activités. De nombreux propriétaires d'entreprise sont confrontés à des enjeux liés à la sécurité des employés et à la continuité des activités, tout en travaillant dans les limites fixées par les ordres gouvernementaux, en gérant les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, en faisant face à des revenus et à des flux de trésorerie réduits et en réagissant à la chute des prix des produits de base.

En cette période difficile, l'équipe Services-conseils aux entreprises et planification de transition de BMO présente cinq meilleures pratiques pour aider les propriétaires d'entreprise à se concentrer sur leurs activités et à les gérer efficacement. Cette liste n'est pas exhaustive et ne remplace pas la consultation de conseillers d'affaires de confiance. Veuillez vous adresser à votre professionnel en services financiers de BMO qui pourra vous mettre en contact avec un spécialiste, Services-conseils aux entreprises de BMO afin de discuter des complexités et des enjeux associés à votre entreprise.

Meilleures pratiques

1. Gestion de la trésorerie et protection des liquidités. Gérer les flux de trésorerie est toujours important, mais cela l'est d'autant plus en ce moment afin d'obtenir une vue d'ensemble et de mettre en œuvre un plan d'action pour les entrées et les sorties de fonds. Il s'agit d'examiner en détail les dépenses mensuelles afin de les classer en deux catégories : dépenses non discrétionnaires et dépenses discrétionnaires. Plusieurs stratégies peuvent permettre de libérer des liquidités par l'intermédiaire de la gestion du fonds de roulement en ce qui a trait aux comptes clients, aux comptes fournisseurs et aux stocks. En ce qui concerne la gestion des comptes clients, les factures doivent être envoyées aux clients en temps opportun et faire l'objet d'un processus de suivi diligent aux fins de perception. Il s'agit également d'un bon moment pour communiquer avec les clients afin de comprendre leur situation financière, car ils font probablement face à des défis similaires. Dans la mesure du possible, discutez de l'accélération des délais de paiement, mais tenez compte des effets à long terme que peut avoir le fait d'exiger un paiement rapide de la

part des clients s'ils ne sont pas en mesure de s'y conformer. De même, il s'agit d'une occasion de renégocier toute entente en vigueur avec les fournisseurs. Appelez vos plus importants fournisseurs et discutez de la possibilité d'obtenir des modalités financières plus favorables, comme des réductions de prix, des reports de paiement ou une prolongation des délais de paiement. Sachez que cela peut avoir une incidence négative sur la qualité du service que vous recevez de vos fournisseurs – en particulier de ceux qui jouent un rôle clé dans votre chaîne d'approvisionnement –, détériorant possiblement ainsi la qualité du service que vous offrez à vos clients. Enfin, si vous avez des stocks à rotation lente et désuets, examinez la possibilité de transformer ces articles en flux de trésorerie à court terme. Vous voudrez peut-être aussi prendre le temps de comprendre la rentabilité de chaque produit et la rotation des stocks correspondante. De cette façon, vous pouvez éviter d'immobiliser des liquidités dans des stocks improductifs et accorder la priorité à des achats rentables.

2. Gérer les relations avec les clients et les fournisseurs. Il s'agit d'un moment opportun pour ouvrir les voies de communication avec les clients et les fournisseurs. En communiquant avec les clients et en comprenant la façon dont ils sont touchés par la COVID-19, vous en apprendrez davantage sur la demande future de produits et de services existants et sur la manière dont vous pouvez continuer à adapter votre offre. Les renseignements recueillis dans le cadre de cet exercice amélioreront également vos propres capacités de prévision. Il est tout aussi important de communiquer ouvertement avec les fournisseurs afin de mieux comprendre votre chaîne d'approvisionnement et toute pénurie ou

tout retard potentiel. Surtout, le fait d'être proactif dans l'obtention de ces renseignements vous donnera du temps si vous devez vous procurer des stocks ailleurs et établir des plans d'urgence, au besoin. Il s'agit également d'une occasion d'alerter les clients et les fournisseurs de toute perturbation potentielle de votre capacité à acquérir ou à livrer des biens et des services à court et à moyen terme, ce qui leur permettra de mieux planifier leurs propres activités.

3. Comprendre l'incidence sur les ententes contractuelles.

La COVID-19 a causé des perturbations dans les chaînes d'approvisionnement, une augmentation ou une diminution de la demande pour certains produits ainsi que des annulations d'événements, et a donné lieu à d'autres dispositions de travail pour les employés (p. ex., travail à domicile). Si vous êtes contractuellement tenu d'accepter des livraisons de fournisseurs ou de fournir des biens ou des services aux clients, il se peut que vous ne soyez pas en mesure d'équilibrer l'offre et la demande pour respecter vos obligations contractuelles. Dans ce cas-ci, envisagez un examen professionnel de la formulation du contrat, des lois applicables, des normes sectorielles et des répercussions précises de la COVID-19 sur vos activités afin de déterminer si vous pouvez être exempté de vos obligations contractuelles en vertu d'une clause de force majeure. Ce type de clause vise à couvrir certains événements qui sont indépendants de la volonté des parties, mais doit faire l'objet d'un examen approfondi par un professionnel du droit qui vérifiera s'il s'applique à votre contrat en particulier.

4. **Gérer les relations avec les prêteurs et les investisseurs.** Si des prêteurs ou des investisseurs ont un intérêt financier dans votre entreprise, il est essentiel de communiquer rapidement et souvent avec eux au sujet des défis auxquels votre entreprise est confrontée. Il s'agit d'un moment opportun pour créer des modèles financiers comportant un éventail de scénarios (p. ex., scénario de référence, meilleur scénario, pire scénario) afin de quantifier les répercussions de la COVID-19 sur votre entreprise et sur les ententes de financement existantes. Ces modèles doivent tenir compte des manquements aux engagements et des prévisions de coûts de financement supplémentaires, au besoin. En communiquant dès le début avec les prêteurs et les investisseurs, vous pouvez avoir une idée précise de vos options, y compris des ententes de financement de rechange ou supplémentaires, ainsi que de la souplesse de votre structure de capital existante.

5. **Considérer la planification financière personnelle, fiscale et de votre patrimoine.** Même si vous vous concentrez sur votre entreprise, il est tout aussi important de passer en revue votre situation financière personnelle en cette période de perturbations économiques sans précédent. Comme vous l'avez fait pour votre entreprise, examinez vos dépenses personnelles et voyez clairement quelles sont vos entrées et sorties de fonds. Discuter avec conseiller financier de BMO pour valider les hypothèses de votre plan financier personnel et de gestion du patrimoine pour s'assurer qu'il soit toujours représentatif de vos buts et que ceux-ci demeurent réalisables. C'est peut-être aussi le moment de mettre en œuvre des stratégies de planification fiscale pour les particuliers ou les entreprises, dont certaines peuvent être avantageuses en cas de ralentissement de l'économie.

Les concepts décrits dans le présent article ne sont pas des éléments ponctuels que vous mettez en œuvre avant de passer à autre chose; ils doivent être revus à mesure que la visibilité s'améliore et que nous nous rapprochons de la nouvelle normalité. À mesure que vous obtiendrez plus de renseignements et que les circonstances changeront, votre approche pourra être adaptée.

La seule certitude, c'est que nous sortirons de cette période mouvementée. Il est donc important d'être prêts pour la suite. Entre-temps, faites face aux défis que présente la COVID-19 en réagissant rapidement, en acceptant le fait que la perfection n'est pas réaliste et en établissant des liens avec vos conseillers de confiance si vous avez besoin de soutien supplémentaire. Ces mesures contribueront grandement à assurer la continuité de vos activités, tout en réduisant au minimum les répercussions et les perturbations.

Afin d'obtenir de l'aide quant à la gestion de votre entreprise en ces temps difficiles, **veuillez vous adresser à votre professionnel en services financiers de BMO** qui pourra vous mettre en contact avec un spécialiste, Services-conseils aux entreprises et planification de transition de BMO.

