

Synthèse Chefs en ligne

Négocier avec son banquier

- Quels sont les facteurs de succès?
- Quels sont les pièges à éviter?
- Quels autres éléments importants doit-on considérer?

Tous les membres doivent régulièrement négocier avec leur banquier et plusieurs s'interrogent sur les pratiques gagnantes pour bien le faire.

Nous nous sommes tournés une fois de plus vers les réseaux Chefs en ligne pour recueillir auprès de nos membres leurs expériences et leurs « *comment faire* » pour la réussite d'une telle transaction.

Voici donc les principaux points que nous avons tirés sur les réponses obtenues :

Les principaux facteurs de succès :

1. Faire ressortir la qualité du dossier de crédit et la bonne gestion de l'entreprise
2. Faire une planification adéquate de son projet et une bonne présentation du dossier
3. Établir une bonne relation d'affaires avec son banquier
4. Oser négocier avec d'autres institutions financières
5. Bien connaître les ratios, critères, règles de fonctionnement et exigences de son banquier

Les pièges qu'il faut éviter :

1. Avoir un dossier incomplet ou préparé à la hâte
2. Se centrer sur une seule institution financière
3. Sous-estimer l'importance d'une bonne relation d'affaires
4. Ne pas être vigilant et ne pas négocier les termes du contrat
5. Attitudes négatives face à son banquier ou à son projet

Autres éléments pour négocier :

- Vous y trouverez quelques notions complémentaires pour bien réussir la négociation

Fréquences des négociations :

Qu'est-ce que je négocie et à quelle fréquence?

- À chaque année
- Aux trois ans
- Occasionnellement

Financements utilisés par les membres (autres que leur banque régulière):

- Les membres ont bien voulu nous partager les différentes sources de financement qu'ils utilisent.

Les principaux facteurs de succès :

1. La qualité de son dossier de crédit et la bonne gestion de son entreprise :

- La stabilité et la santé financière de l'entreprise sont essentiellement deux bons points de départ pour négocier. Le cas échéant, il faut avoir de bonnes stratégies de redressement.
- Il est majeur également de connaître à fond son dossier de crédit: quels sont nos prêts à court, à moyen et à long terme et quels impacts financiers ont-ils sur l'entreprise?
- Les frais dépendent du niveau de risque de la banque : une entreprise bien capitalisée aura plus de facilité à négocier de bonnes conditions.



- La qualité de la gestion que vous donnez à votre entreprise est un autre point majeur qui est considéré par les banquiers : plus vous êtes un gestionnaire crédible et plus les institutions souhaitent vous conserver comme client.
- Il est pertinent de démontrer la capacité de l'équipe à gérer l'entreprise et les risques associés. Lors des présentations, la connaissance du dossier et l'intégrité des demandeurs doivent être évidentes. Pour éviter d'avoir des questions sans réponse, pourquoi ne pas être accompagné d'un vérificateur ou d'un expert?
- Il est important que l'opérateur qui aura à gérer les argents empruntés puisse démontrer son leadership et ses talents de bon gestionnaire.

2. Une planification adéquate de son projet et une bonne présentation du dossier :

- La majorité des membres sont d'accord sur le fait qu'un dossier bien préparé, complet, avec des besoins clairs, bien identifiés, simples et précis, est la base pour bien débiter une négociation. Il est donc important de préparer avec soin les documents nécessaires et de monter un dossier complet pour bien appuyer sa demande. N'hésitez pas à vous faire aider si nécessaire par votre comptable ou une firme externe.
- Présenter un plan d'affaires détaillé qui contient non seulement les « *pro forma* » financiers mais aussi l'analyse de son marché et de sa concurrence. Ce plan d'affaires devrait aussi contenir les réponses à la majorité des questions que se poseront les institutions financières qui l'analyseront.
- Faites ressortir les points qui vous différencient et démontrez ce qui fait votre force. Démontrez que l'on connaît votre industrie et faites la démonstration que vous savez où vous vous en allez, bref « vendez » à votre banquier un projet dans lequel il a une occasion de financer avec un risque minimum.
- Avoir un plan stratégique et un plan de commercialisation sont également deux atouts importants.
- Présenter des prévisions financières réalistes. Ne surestimez pas les résultats en vous basant sur des données trop optimistes. [Se baser également sur les années précédentes est une](#)

[façon de ne pas laisser les banquiers nous dirent de combien nous avons besoin.](#)

- Tenez compte des fluctuations saisonnières propres à votre domaine.
- Démontrez au banquier que vous avez fait vos devoirs : il est primordial d'avoir des budgets à date et un état de caisse prévisionnel et de la répartition des risques financiers.
- Il est sage d'être plutôt conservateur quant aux projections de croissance.
- Une autre façon de faire est d'utiliser 2 ou 3 budgets basés sur des hypothèses différentes et de leur attribuer une probabilité de réalisation pour la prochaine année et la suivante si possible.
- Pour permettre de faire une analyse réelle des coûts en comparaison avec les bénéfiques, faire une bonne évaluation de l'offre globale qui est faite et formuler des demandes bien précises.

3. Établir une bonne relation d'affaires avec son banquier

- Il est essentiel d'établir une relation d'affaires saine, basée sur le respect, la confiance, la transparence et l'honnêteté. « *Notre représentant connaît bien notre situation financière, nos résultats mensuels, nos projets à venir, nos bons coups, nos moins bons coups et nos défis. La confiance règne.* » L'idéal, c'est d'établir un climat de confiance et de crédibilité avant d'avoir à entrer dans les négociations : soyez proactif en partageant continuellement votre vision, vos objectifs et où vous en êtes dans leur atteinte et sensibilisez votre banquier sur la livraison des engagements passés et sur la motivation des écarts rencontrés s'il y a lieu.
- Toujours répondre à ses questions rapidement et avec honnêteté.
- Le tenir informé des nouveaux projets et des écarts imprévus dans les résultats financiers.
- Allez voir votre banquier souvent même si ce n'est que pour quelques minutes seulement : à l'occasion, invitez-le à dîner ou à visiter votre usine. Si cela est pertinent, faites-lui part de l'état des relations de travail avec vos employés qu'ils soient syndiqués ou non. C'est un item essentiel à la bonne santé de votre entreprise, parlez-en.



- Ne jamais négliger le côté humain de la relation avec le directeur : développer des relations avec les supérieurs de votre directeur de compte et leur communiquer vos attentes en fait de stabilité et de compétence recherchées chez un directeur de compte. Leur mentionner que vous avez besoin d'un partenaire d'affaires pour plusieurs années. On oublie trop souvent que la différence se situe souvent au niveau de l'individu et non de l'institution.

4. Oser négocier avec d'autres institutions financières

- Indiquez clairement au banquier que votre dossier est évalué par un concurrent (négociez avec 2 ou 3 autres institutions) et faites-lui comprendre ouvertement, sans que ce soit présenté comme une menace, que la compétition existe et que vous êtes prêts à changer pour obtenir de meilleures conditions.
- Soyez en vigie et informez-vous régulièrement à vos comptables, à d'autres chefs d'entreprise ou directement aux autres banques sur leurs conditions. Il est important de faire cette démarche d'avance pour ne pas être pressé dans le temps ou pris au dépourvu par une relation d'affaires qui se détériore. Le fait de connaître les taux et conditions des autres institutions aide grandement lors des négociations.

5. Bien connaître les ratios, critères, règles de fonctionnement et exigences de son banquier

- Les banques demandent des taux d'intérêt qui ne leur permettent pas de prendre de grands risques. Pour avoir du succès, il faut connaître les ratios qu'ils utilisent et leur faire des demandes qui respectent ces ratios. En d'autres mots, il faut se mettre à leur place. Toutefois, même si on rencontre les ratios sur papier, il faut que le banquier ait confiance que l'entreprise va réussir car il ne veut pas avoir à liquider des biens.
- Ne pas négliger de négocier tous les frais (traite, visé, carte de crédit, débit, etc.) et demander des

frais fixes pour les transactions au compte (dépôt, chèque, etc.)

- Si on n'utilise pas un cahier de charge, il est important de faire une analyse comparative des services et des coûts.
- Faire la demande à chaque année pour la diminution graduelle des garanties personnelles exigées jusqu'à les éliminer. Transférer des montants dans la compagnie de gestion de façon logique et raisonnable également à chaque année.
- Profiter d'une "bonne année" pour augmenter la marge et/ou diminuer le taux et/ou réduire les endossements.
- La clé principale est de comprendre les "règles du jeu" du travail du directeur de l'institution. Ce n'est pas un entrepreneur ni un décideur, mais c'est un employé. Il doit suivre des instructions venant de son "siège social". Ce que vous savez rarement, ce sont les règles en vigueur dans les institutions : ont-elles pour but d'augmenter ou de diminuer leur présence dans le secteur de la PME ou dans votre secteur d'affaires? Il faut savoir qu'en période difficile pour l'économie ou pour un secteur industriel, le banquier reçoit de nouvelles règles du siège social; malgré son enthousiasme passé avec vous, il devra en tant qu'employé les appliquer. Ces règles diffèrent d'une institution à l'autre et il est, encore une fois, essentiel de connaître celles en vigueur ailleurs pour bien négocier.

Les pièges qu'il faut éviter :

1. Avoir un dossier incomplet ou préparé à la hâte :

- Tel que mentionné dans les facteurs de succès, il est primordial d'avoir une vision claire de nos besoins financiers : être mal préparé et pressé dans le temps sont les principaux facteurs de doute qui donnent trop de pouvoir entre les mains du prêteur.
- Mal initier nos demandes et surtout ne pas les justifier et être trop optimiste face aux attentes peuvent également nuire à la négociation.
- Il faut éviter de ne s'accrocher qu'à un point précis et de ne mettre l'accent que sur le facteur de la concurrence : il faut trouver des alternatives.



- Ne jamais surestimer les budgets prévisionnels : avoir un budget pour la banque et un pour l'entreprise et ce, au niveau des prévisions des ventes et des résultats principalement. Il faut se donner une marge car même avec des ventes et de bons profits, on peut passer pour un mauvais gestionnaire, et le principal piège, c'est de laisser un doute au banquier sur votre compétence à bien gérer vos projets et votre croissance.
- Évitez de le mettre au pied du mur pour tordre une négociation. Il faut toujours avoir une porte de sortie avec une autre banque avant de risquer une mésentente avec votre banquier.
- Envisager d'entamer un « magasinage » auprès d'une autre institution à un moment inopportun peut également nuire à la relation d'affaires.

3. Ne pas être vigilant et ne pas négocier les termes du contrat :

Se centrer sur une seule institution financière

- Ne pas mettre tous vos œufs dans le même panier (marge, prêt, hypothèque, placement personnel): il est important d'avoir au moins 2 partenaires financiers avec lesquels négocier. Le financement d'une entreprise doit être diversifié selon les besoins : la marge de crédit peut être avantageuse à un endroit et le financement à long terme plus rentable ailleurs.
- Croire qu'on ne trouvera pas mieux ailleurs : les institutions financières sont des partenaires souvent à la base de votre succès. Ils ont souvent été les premiers à croire en vos projets. Cela ne doit pas vous empêcher de magasiner et de mieux connaître le marché des services offerts ailleurs : trop se fier à votre banquier habituel peut parfois vous amener à signer aux conditions de la banque sans vérifier.
- Il ne faut pas non plus attendre que la situation se détériore pour envisager un changement d'institution financière. Une institution financière « instable » par ses changements fréquents de territoire, de conditions ou tout simplement de directeurs de comptes peut vous amener à vous tourner vers un compétiteur.

2. Sous-estimer l'importance d'une bonne relation d'affaires

- Évitez de raconter des histoires à votre banquier, d'embellir la vérité ou de manipuler les informations de façon non transparentes: celui à qui l'on s'adresse a des comptes à rendre à quelqu'un et s'il perd sa crédibilité face à ses supérieurs, vous pourriez en payer le prix.
- Attention toutefois de ne pas développer une relation d'affaires trop « *chum* » car ce sera plus difficile de négocier avec ce « *chum* »...

- Plusieurs membres nous ont donné comme commentaire de ne jamais donner de garantie personnelle ou sinon de limiter celle-ci au strict minimum : ce que l'on donne en garantie devient difficile à récupérer.
- Ne pas attendre les difficultés pour se doter d'une marge de manœuvre, quitte même à payer un "*stand by fee*" sur une partie de marge non utilisée.
- Donner les garanties en fonction de la margination : exemple, ne pas donner de marchandise en garantie si on a assez de marge de crédit en donnant seulement les recevables pour que les banquiers soient eux aussi assez couverts.
- Ne jamais se laisser s'imposer de nouveaux frais sans les négocier ou chercher à en connaître les raisons.
- Ne pas négocier les opérations courantes et le financement à court terme dans un même accord et/ou inclure le court et le long terme à la même banque.
- Surtout, éviter de vous fier uniquement aux ententes verbales car devant le juge, une preuve écrite a toujours plus de poids que qu'un mot.

4. Attitudes négatives face à son banquier ou à son projet :

- Évitez de vous faire une idée négative préconçue des banquiers et de penser qu'ils tiennent le gros bout du bâton.
- Durant la négociation, il est recommandé de ne pas trop parler mais de laisser le banquier présenter son offre. Ne pas oublier que c'est vous le client et ne surtout pas croire que la banque ne se négocie pas!



- Être trop confiant...le directeur de compte n'est presque toujours qu'un messenger sans ou avec peu de pouvoir décisionnel.
- Évitez de vous imaginer qu'ils vont prendre des risques. La plupart des banquiers sont des fonctionnaires qui marchent avec des formules : il faut comprendre ces formules et faire en sorte que le banquier ait confiance dans votre projet et votre façon de gérer votre entreprise.
- Bien que l'on ne connaisse pas avec certitude notre situation financière d'avance, ne jamais laisser entrevoir que notre plan puisse ne pas fonctionner. Il faut adopter l'attitude rassurante qu'avec leur aide financière, ça va marcher.

Autres éléments pour négocier :

- Toujours avoir un plan « B » pour parer à ce qui ne serait pas conforme aux budgets ou acceptable vis-à-vis de l'offre faite par le banquier.
- Bien mettre en valeur l'entreprise, son projet d'expansion ou le bienfait escompté d'un refinancement. Les projets constituant une nouvelle proposition au marché avec un avantage concurrentiel marqué obtiennent plus facilement la faveur des financiers.
- Il est bon de garder un historique de ce que cela vous coûte à chaque année et de faire une projection des coûts proposés avec les nouveaux taux pour illustrer au banquier les frais réels encourus et l'augmentation qui en découle pour vous.
- Si vous possédez deux entreprises, pourquoi ne pas convaincre votre banquier d'avoir une seule marge de crédit? L'expérience d'un membre dans cette situation démontre qu'il a pu, par cette méthode, sauver environ \$1 500 de frais par année...ce qui fera une économie de \$21 000 après 14 ans!

Fréquences des négociations :

Selon les réponses reçues, voici ce que la plupart des membres négocient à chaque année, aux trois ans et occasionnellement :

À chaque année :

- La marge de crédit opérationnelle (les intérêts et rajustement du montant)
- Le taux d'intérêt du prêt
- Les services et frais bancaires
- Les emprunts à terme
- Le fond de roulement annuel

Aux trois ans :

- L'évaluation de la qualité du service de l'institution
- Le financement à long terme
- Le renouvellement de prêt, d'hypothèque ou des autres dettes à long terme

Occasionnellement :

- Les excédants de marge si cela se produit et les non conformités aux ratios
- Le prêt d'équipement au besoin
- Le changement de directeur de compte s'il y a une mauvaise relation
- Le financement de projets spéciaux associés à l'expansion de l'entreprise (démarrage, acquisition, fusion, acquisition d'équipement additionnel, etc.)
- * A la question posée sur l'utilisation d'un cahier de charge, 29 membres nous ont répondu ne pas en utiliser. Un membre seulement utilise une feuille de charge (voir annexe) alors que 2 autres utilisent leur bilan annuel lors des négociations. Évidemment la plupart utilisent leur plan d'affaire détaillé.

Financements utilisés par les membres (autres que leur banque régulière):

- Contrats de crédit bail
- Location de véhicules
- Prêt sur équipement
- BDC
- Développement économique Canada
- Compagnies privées de financement
- Capital de risque
- G.E. Capital



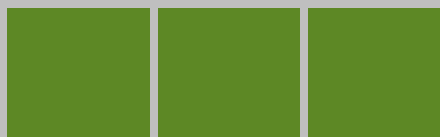
- Garantie de prêts sur Investissement-Québec pour les excédents de marge de crédit
- Caisse de dépôt
- Investissement-Québec
- Actionnariat
- Prêt participatif
- Investisseur privé (ange investisseur)
- Natexport pour l'affacturage
- SADC
- Fond de développement économique Laprade
- Banque Nationale pour les prêts immigrants
- SDED (Solid & Fli)
- RoyNat
- Alter Moneta
- Jeune Promoteur
- CAE
- CLD
- Banque Royale

Le service Chefs en ligne tient à remercier chaleureusement les 39 membres qui ont participé à l'élaboration de cette synthèse en nous partageant leur « *comment faire* ».

Nous remercions également les partenaires du Groupement suivants qui ont partagé gratuitement avec nous leurs savoirs et leurs conseils sur le sujet :

- *Denis Perras, Vision Stratégique Optimum*
- *François Mizoguchi, Marcon-DDM*
- *Robert Lemay, Alpha-Pro inc.*

* Voir annexe pour modèle de feuille de charge utilisé par un membre pour obtenir du financement à court terme.



Feuille de charge pour financement à court terme

(Document utilisé par un membre du Groupement au lieu d'utiliser un cahier de charge.)

Conditions générales de l'entreprise :

- Chiffres d'affaires _____
- Inventaire _____
- Rotation des stocks _____
- Âge des comptes recevables (% net – 60 jours) _____
- Âge des comptes payables _____
- Ratio dette / équité _____
- Ratio fonds de roulement _____
- % d'utilisation de la marge de crédit (max./mois) _____

Données des transactions et activités bancaires :

- Nombre de dépôts au comptoir / mois _____
- Nombre de dépôts au guichet / mois _____
- Nombre de chèques / mois _____
- Nombre de transferts bancaires / mois _____
- Nombre d'encaissements électroniques / mois _____
- Nombre d'enquêtes de crédit / mois _____

Détails de l'offre sur les frais bancaires :

- Accès électroniques au compte (internet) (consultation et transactions) _____
- Frais de service mensuel incluant suivis de dossier _____
- Frais d'analyse de crédit (client) _____
- Frais d'acceptation de carte de crédit / débit (Visa et/ou Master Card) _____
- Frais de location de machine « interac » et carte de crédit _____

* Joindre en annexe, la liste des comptes recevables et des stocks.

