

La relation avec votre banquier

Série « Parlons-en »

*Les banquiers, comme
toutes les autres parties
prenantes, n'aiment
pas les surprises.*



Le resserrement du crédit, conjugué au ralentissement économique, rend plus difficile l'approvisionnement en capitaux et incite les prêteurs à la plus grande prudence, surtout à l'endroit des entreprises non performantes. Celles qui doivent refinancer leurs ententes de crédit, ou obtenir des exonérations et des modifications, sont dans l'impossibilité de prévoir la réaction de leurs prêteurs, même lorsqu'ils ont toujours entretenu de bonnes relations avec eux. Redoutant le pire, certains dirigeants de sociétés fermées renoncent à communiquer avec leurs banquiers.

Pourtant, traiter avec votre banquier — même dans le contexte économique actuel — ne devrait pas être une épreuve. « De nombreuses sociétés ne considèrent pas leurs banquiers comme des partenaires, mais dans les faits, ils le sont », indique Vince De Luca, directeur général du groupe Financement d'entreprises de PricewaterhouseCoopers. « Il est dans l'intérêt des banques que les entreprises avec lesquelles elles font affaire réussissent. Parallèlement, on ne peut nier que nous sommes aux prises avec un ralentissement important qui touche tous les secteurs d'activité. Il est donc tout à fait possible que certaines entreprises soient confrontées à des difficultés financières ». Les banques sont particulièrement prudentes et protègent leurs capitaux en gérant les risques. Les dirigeants d'entreprises qui réussiront à prouver à leur banquier qu'ils sont prévoyants et proactifs — et qu'ils ont des plans gagnants — pourraient être épargnés. Voici comment y arriver.

Gardez le contact

« Même si ce ralentissement économique ne vous affecte pas et que vous obtenez de bons résultats, vous devriez quand même communiquer régulièrement avec votre banquier afin de le tenir informé de votre situation. Si

vous éprouvez des difficultés, parlez-en et faites lui part des mesures que vous avez mises en place pour faire face à la situation. Un certain nombre d'entreprises s'en sortent bien, même dans les secteurs les plus touchés par la crise. Toutefois, si les banquiers ne sont pas au courant de la santé de votre entreprise, ils ne peuvent qu'imaginer le pire » indique M. De Luca.

- Communiquez avec votre directeur de comptes au moins deux fois par mois, à moins qu'une crise ne nécessite des contacts plus fréquents. Appelez-le pour faire le point sur les progrès ou sur les changements que vous avez mis en œuvre. Invitez-le à venir visiter l'entreprise en personne.
- Les directeurs de comptes changent souvent, ce qui peut être très frustrant, mais il est essentiel d'apprendre à connaître son nouveau directeur. « Votre directeur de comptes parle pour vous et il est votre premier représentant auprès du service de crédit de votre banque. Il est donc essentiel de le renseigner adéquatement sur votre entreprise et votre stratégie, ajoute M. De Luca. Si par malchance la banque vous assigne un nouveau directeur de comptes, consacrez le temps et les efforts nécessaires pour apprendre à le connaître et assurez-vous qu'il comprend bien votre entreprise et

vosre stratégie. Cette approche vous sera profitable à la longue et pourrait aider le directeur de comptes à réagir plus rapidement aux changements éventuels que vous pourriez devoir apporter à votre facilité de crédit. »

La confiance n'est pas à sens unique

Contrairement aux sociétés ouvertes, qui sont tenues de publier trimestriellement des informations détaillées et stratégiques et d'en discuter avec des analystes financiers, les sociétés fermées ont tendance à être, disons, très fermées. « En général, elles n'ont pas l'habitude de communiquer des informations détaillées ou la stratégie de l'entreprise à des personnes de l'extérieur et parfois, selon l'importance du prêt, cela comprend leurs banquiers, explique M. De Luca. Compte tenu de la situation actuelle, il est essentiel d'être franc et de communiquer autant que possible avec votre banquier. »

Faites vos devoirs

En général, les sociétés fermées ont tendance à établir des prévisions beaucoup moins détaillées que celles des sociétés ouvertes. Or, avec le resserrement du crédit et le ralentissement économique, il est fortement recommandé d'établir des prévisions élaborées, car elles serviront non seulement à votre propre planification stratégique mais également à informer votre banquier et ainsi à gagner ou accroître sa confiance à l'égard de votre entreprise. « Dressez un éventail de scénarios qui reflètent l'incidence du ralentissement sur les finances, l'exploitation et le personnel de votre entreprise », indique M. De Luca.

N'hésitez pas à demander l'aide de vos conseillers financiers. « Nous avons connu une forte croissance économique depuis 10 ans et cette

période de croissance a été plus longue encore dans certains secteurs d'activité. Les entreprises canadiennes et leurs dirigeants doivent surmonter d'importantes difficultés et, pour plusieurs, il s'agira d'une première expérience de gestion en période de ralentissement économique. Ils ne pourront compter sur l'expérience des anciens qui ne sont plus là. », explique M. De Luca. Il est crucial que les informations que vous fournissez à la banque soient exactes et fiables : cela protège votre crédibilité et renforce la confiance de la banque à votre égard. « À ce niveau, vous devez vous assurer que ces informations sont préparées par des conseillers financiers ayant de solides compétences. Ces personnes doivent non seulement comprendre votre entreprise mais également votre stratégie à long terme. En période d'incertitude, l'équipe de direction doit absolument conserver la confiance qui lui est investie et sa crédibilité, tout comme sa capacité d'agir de manière décisive. Il est essentiel que toutes les décisions soient prises rapidement et qu'elles reposent sur des informations financières sûres. »

Établissez des prévisions détaillées sur 6, 12 et même 24 mois en examinant divers scénarios pessimistes et en préparant des stratégies en conséquence. Prenez en considération la situation de l'économie en général, de votre secteur, de vos clients et de vos fournisseurs. Sachez précisément quels facteurs pourraient vous empêcher de rembourser votre emprunt et mettez un plan préventif en place. « La banque veut que vous restiez en affaires. Vous devez donc établir un plan détaillé pour lui montrer que même si vous éprouvez des difficultés temporaires, vous avez une stratégie qui assurera votre survie — et protégera son prêt. »

Communiquez votre nouvelle orientation

Les banques s'attendent à ce que les dirigeants passent d'un mode de gestion axé sur la croissance des ventes à un mode axé sur la préservation du capital. « Nous voyons de nombreux exemples de sociétés qui n'ont pas tenu compte de la chute des ventes dans la gestion de la production et des achats. Il en résulte une forte augmentation des fonds de roulement et le non-respect des engagements », explique M. De Luca.

Enfin, prenez les choses en mai

« Si vous éprouvez des difficultés financières, vous voulez être en mesure de gérer votre entreprise et votre relation avec la banque. Vous ne voulez pas que la banque gère vos affaires. Alors soumettez-lui le problème et la solution le plus rapidement possible. Le temps, en quantité suffisante, est l'un des facteurs les plus importants à la résolution de problèmes, surtout lorsqu'il s'agit d'un problème financier », conclut M. De Luca.

Personnes-ressources

Vince De Luca

Directeur Général du groupe
Financement d'entreprises
416 815 5185
vince.deluca@ca.pwc.com

Tahir Ayub

Leader canadien
Services aux sociétés privées
604 806 7502
tahir.ayub@ca.pwc.com

www.pwc.com/ca/prive