

La méthode de la négociation "raisonnée"

CLEF DU PARTENARIAT ENTRE BANQUES ET PME

Introduction

Les négociations entre banques et petites ou moyennes entreprises (PME) font souvent ressortir la tension entre confiance et contrôle, entre volonté de partenariat et contraintes (financières) respectives.

Afin de garantir leur rentabilité, les banques ont été contraintes au cours des dernières années de repenser leur politique d'octroi de crédits, c'est-à-dire de séparer le suivi de la clientèle d'une part et les décisions d'octroi de crédits d'autre part, de standardiser les procédures d'évaluation et d'autorisation, et d'appliquer des taux d'intérêt ajustés en fonction des risques encourus. Dans l'optique des banques cette nouvelle politique devrait d'ailleurs contribuer à assainir la situation financière des demandeurs de crédits. Elle correspondrait dès lors non seulement à l'intérêt de l'économie dans son ensemble, mais aussi à celui des entreprises concernées.

Les PME voient fréquemment les choses d'une manière différente. Elles réalisent certes qu'au vu des exigences actuelles, elles doivent impérativement professionnaliser leur management et leurs méthodes de gestion financière. Cependant, toute décision relative à l'octroi (ou au refus, voire au retrait!) d'un crédit risque de provoquer auprès d'un chef d'entreprise de fortes réactions émotionnelles. Aucun entrepreneur n'apprécie d'être considéré comme faisant partie d'une catégorie de risque (trop) élevé. Il sera alors tenté de prétendre que la banque met en doute ses compétences professionnelles, voire même qu'elle l'insulte...

Il faut en outre tenir compte du fait que les négociations portant sur l'octroi de crédits sont caractérisées par un déséquilibre considérable des rapports de force. D'une part, les banques disposent d'informations beaucoup plus étoffées et de moyens beaucoup plus importants que les PME. D'autre part, l'enjeu dans le cadre d'une négociation particulière est beaucoup plus important pour l'entrepreneur que pour la banque: il en va parfois de la survie de l'entreprise!

Ces remarques s'appliquent d'autant plus lorsqu'il s'agit pour une banque d'obtenir le remboursement d'un crédit de la part d'une entreprise qui fait face à de graves difficultés financières. Ce ne sont alors plus seulement des questions purement économiques qui sont en jeu, mais bien plutôt l'amour-propre de la personne de l'entrepreneur. Quant à la banque, il n'est pas rare qu'elle se plaigne à juste titre du refus de l'entrepreneur en question de prendre en considération les intérêts de l'entité qui lui a prêté de l'argent.

Négociations entre banques et PME

De nombreuses études ont montré que ce sont presque toujours les mêmes mécanismes qui rendent une négociation exagérément pénible et compromettent ses chances de succès - et ceci tout à fait indépendamment de la bonne volonté et de la compétence des parties concernées: la confusion entre les questions de personnes et le différend; la tendance à vouloir faire triompher ses propres idées et opinions; le présupposé selon lequel il est impossible d'accroître la taille du gâteau avant de le partager; le recours à la pression lorsqu'il s'agit de résoudre les conflits d'intérêts (selon la devise: "C'est à prendre ou à laisser").

En vertu de la méthode de la négociation "raisonnée", telle qu'élaborée dans le cadre du [„Harvard Negotiation Project“](#), il est de loin préférable:

- * de traiter séparément les problèmes de personnes et les questions de fond;
- * de se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions;
- * d'imaginer le plus grand nombre possible de solutions possibles avant de les soumettre à une analyse critique puis de décider lesquelles retenir;
- * d'insister pour que la résolution des conflits d'intérêts repose sur des critères "neutres" (à savoir compréhensibles et indépendants de la volonté de l'une ou l'autre des parties - et donc équitables);
- * de ne pas évaluer les propositions d'accord ni de décider de conclure ou non une négociation avant d'avoir déterminé la meilleure solution de rechange dont on dispose.

Nombreux sont les négociateurs qui ont de la peine à défendre leurs intérêts légitimes et à dire „non“ d'une manière qui ne bloque pas la négociation. Ils essaient par exemple de rester purement rationnels ou de justifier leur refus en invoquant une „politique d'entreprise“ (dans le cas présent: une politique de crédit). Une telle tactique ne convient cependant pas dans une situation où l'on déclare valoriser l'ouverture, la transparence, la confiance mutuelle et le partenariat. La difficulté pour les négociateurs consiste donc à être "durs" sur le fond tout en restant "soft" (corrects, polis, respectueux, etc.) vis-à-vis de la personne de leur interlocuteur.

Il découle de ce qui précède que banques et PME auraient tout intérêt à appliquer la méthode de la négociation "raisonnée" lorsqu'elles construisent leurs relations d'affaires ou font face à un conflit.

Le cas échéant, il peut être utile pour les partenaires en présence d'envisager de recourir à l'assistance d'un conseiller en négociation.