

Richard BOURRELLY

# Votre profil de négociateur

---

Collection « Votre profil de »  
dirigée par Éric Faure-Geors

© Groupe Eyrolles, 2011  
ISBN : 978-2-212-54891-4

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation

# Sommaire

---

Le livre interactif : mode d'emploi . . . . .	VII
Préambule . . . . .	1
1. L'outil central : le <i>Prisme des Négociateurs</i> ® . . . . .	3
2. Rappels méthodologiques : <i>la négociation en quelques règles simples</i> . . . . .	9
Partie I – Les six profils de négociateur . . . . .	21
3. Comment lire votre profil sur le Prisme des Négociateurs® ? . . . . .	23
4. Profil Stratège <i>Une machine à négocier.</i> . . . . .	29
5. Profil Manipulateur <i>La relation au service de l'objectif.</i> . . . . .	37
6. Profil Séducteur <i>Plaire pour convaincre</i> . . . . .	45
7. Profil Diplomate <i>Angles arrondis, négociation réussie.</i> . . . . .	53
8. Profil Médiateur <i>Un moteur : le principe du gagnant-gagnant</i> . . . . .	61
9. Profil Politique <i>Il parle pour les autres et roule pour lui</i> . . . . .	69

Partie II – Comment vous adapter pour négocier face à chaque profil . . . . .	77
10. Principes généraux de l’adaptation en négociation	79
11. Négocier avec les différents profils si vous êtes <i>Stratège</i> . . . . .	85
12. Négocier avec les différents profils si vous êtes <i>Manipulateur</i> . . . . .	97
13. Négocier avec les différents profils si vous êtes <i>Séducteur</i> . . . . .	107
14. Négocier avec les différents profils si vous êtes <i>Diplomate</i> . . . . .	119
15. Négocier avec les différents profils si vous êtes <i>Médiateur</i> . . . . .	131
16. Négocier avec les différents profils si vous êtes <i>Politique</i> . . . . .	145
Bibliographie . . . . .	157

# Le livre interactif : mode d'emploi

---

Après avoir rempli l'autodiagnostic en ligne que nous vous proposons, vous obtiendrez votre profil personnalisé. En lisant la première partie, vous en saurez beaucoup plus sur votre fonctionnement de négociateur, vos forces, vos faiblesses, vos motivations... Vous pourrez vous situer grâce à une boussole à 6 directions : les six styles de négociateur.

Cette partie initiale décrit les différents profils de négociateurs. Vous y trouverez aussi comment repérer le profil de vos interlocuteurs à leur comportement, sachant que vous ne pouvez pas leur faire passer le diagnostic en ligne !

Une fois identifié votre fonctionnement et celui de votre partenaire, vous pourrez passer au deuxième volet. Vous y trouverez les différentes stratégies d'adaptation. En fonction de votre profil et de celui de votre interlocuteur, nous vous donnerons trois atouts :

- ▲ comment préparer votre négociation ;
- ▲ comment mener votre face-à-face ;
- ▲ comment développer votre pouvoir de persuasion pour devenir plus efficace dans la négociation.

# Préambule

---

## Que sont les profils de négociation ?

Plus qu'un art, la négociation est faite d'un ensemble d'outils et de techniques. Le Prisme des Négociateurs® est parmi les plus efficaces. Il permet de rationaliser les approches interpersonnelles difficiles à manier par définition. Grâce à lui, les négociateurs se connaissent mieux, sont plus conscients de leurs forces et faiblesses intrinsèques. Ils appréhendent plus facilement les différences psychologiques qui les éloignent de leurs interlocuteurs, apprennent à les nommer et à jouer avec.

Le Prisme des Négociateurs® permet d'anticiper les réactions de nos opposants, de nous méfier de leurs capacités et d'identifier leurs failles. C'est un outil essentiel de la performance des négociateurs.

Les profils de négociation sont la première explication du sort d'une négociation. Comprendre votre profil de négociateur est essentiel pour améliorer votre pouvoir de persuasion. Nous savons tous que les individus sont différents et qu'on ne peut donc pas négocier avec l'un comme on négocie avec l'autre. Dès lors comment faire ?

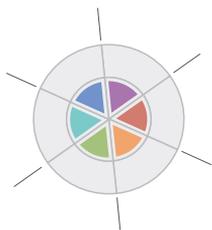
Situer les profils de négociation améliore notre compréhension de nous-mêmes et de nos choix en matière de négociation. Ils permettent aussi de mieux comprendre votre interlocuteur et d'anticiper ses réactions et attitudes. Enfin, ils nous révèlent nos forces et faiblesses, ainsi que celles de notre partenaire, ils servent de garde-fou contre nos erreurs et de révélateur des failles des autres.

Les profils décrits dans ce livre s'appuient sur une méthode simple et efficace : le Prisme des Négociateurs® qui vous aidera à améliorer concrètement vos résultats de négociation.

## Pourquoi « profiler » les négociateurs ?

Tous les négociateurs sont différents. Certains sont plus durs, d'autres plus maniables, certains sont plus humains, d'autres plus calculateurs... Ces différences profondes vont influencer sur leurs comportements et donc sur les vôtres. Si Pierre et Paul sont différents, vous ne pouvez pas négocier avec l'un comme vous négociez avec l'autre. Pour améliorer vos résultats, il vous faut « décrypter » votre interlocuteur pour pouvoir vous adapter à lui. Savoir qu'il fonctionne différemment de vous ne suffit pas : il faut identifier en quoi exactement il diffère de vous et comment vous pouvez vous servir de ces écarts pour améliorer vos résultats de négociation avec lui. La méthode de profilage que je vous présente dans ce livre est celle que j'utilise personnellement sur le terrain. Elle sert à :

- anticiper la manière dont votre interlocuteur va négocier avec vous ;
- cerner ses attentes et son fonctionnement ;
- déceler ses forces et ses faiblesses ;
- anticiper les pièges éventuels ;
- adapter vos comportements de négociation tout en restant vous-même.



# 1

## L'outil central : le *Prisme* des *Négociateurs*<sup>®</sup>

---

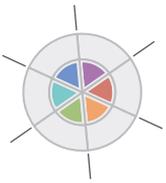
### Les trois leviers de la négociation

En fonction de sa personnalité et de son expérience, chaque négociateur utilise des armes et des forces qui lui sont propres. En voici quelques-unes à titre d'exemple, peut-être vous reconnaîtrez-vous dans certaines d'entre elles :

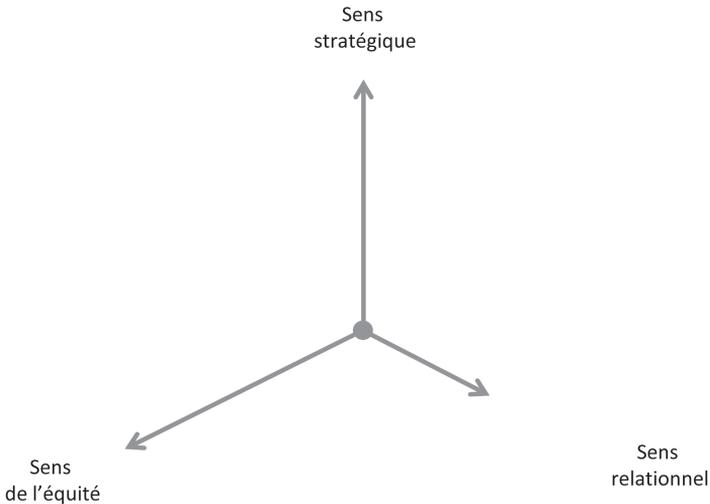
- ▲ ambition,
- ▲ capacité à calculer rapidement,
- ▲ vision à long terme,
- ▲ intransigeance,
- ▲ séduction, charme,
- ▲ capacité à dire « non »,
- ▲ aptitude à détendre l'atmosphère,
- ▲ sens de la justice, de l'équilibre,
- ▲ créativité...

Il en existe des dizaines d'autres, mais, avantage non négligeable, toutes ces armes peuvent être classées en trois leviers principaux :

- ▲ le sens stratégique. C'est le sens du calcul, de l'objectif, du rapport de forces, de l'ambition et de la vision à long terme. Il regroupe les aspects « froids » de la négociation ;
- ▲ le sens relationnel. C'est le sens de la proximité humaine, de la séduction, de la persuasion et de la psychologie. Ce sont les aspects « chauds », humains de la négociation ;
- ▲ le sens de l'équité. C'est le sens des accords gagnant-gagnant, de la justice, de l'équilibre du partage équitable. Ce sont les aspects mesurés et sages de la négociation.



Bien entendu, tous les négociateurs utilisent ces trois leviers pour mener leurs négociations. Ce qui les différencie, ce sont les proportions dans lesquelles ils vont mobiliser ces armes. Certains se montreront en général plus stratèges, d'autres plus relationnels et d'autres enfin plus enclins à rechercher un accord juste. Ce sont ces différences qui nous permettent de définir plusieurs profils de négociateurs.

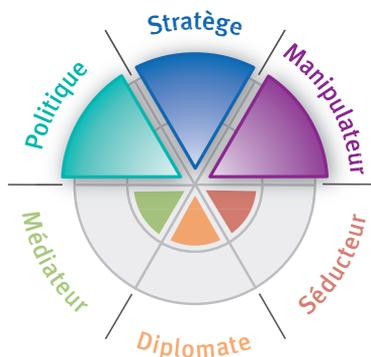
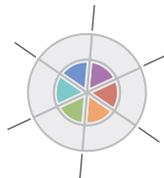


*Exemple de négociateur qui utilise beaucoup son sens stratégique et très peu son sens relationnel*

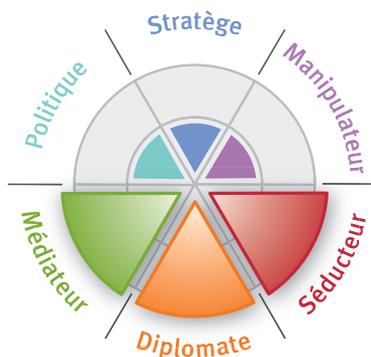
### Les profils de négociateurs et le Prisme®

Pour chaque personne, en fonction du sens, ou des deux sens qui s'expriment le plus, nous pouvons définir six profils distincts. Trois profils naturels directement définis par les axes et trois profils mixtes situés au croisement de deux axes.

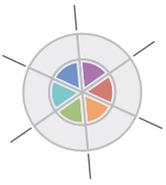
Le classement des six profils à partir de trois axes nous aide à mieux les comprendre. Avant de les étudier plus en détail, intéressons-nous aux lignes de forces de ce graphe que l'on appellera « le Prisme des Négociateurs® ».



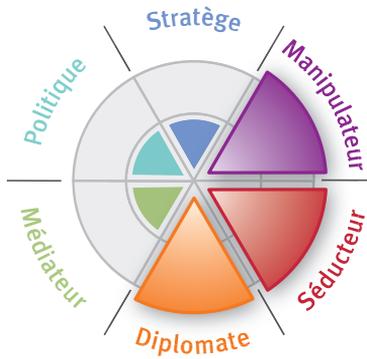
La moitié *Nord* du Prisme regroupe les profils de négociateurs qui agissent selon leur pensée et leurs calculs. Ils se fixent des objectifs ambitieux et réfléchis et négocient pour les atteindre le plus vite possible. Ce sont des négociateurs durs et rapides. Ils agissent avec méthode et outils. Ils n'hésitent pas à instaurer un rapport de forces et argumentent de manière logique et objective.



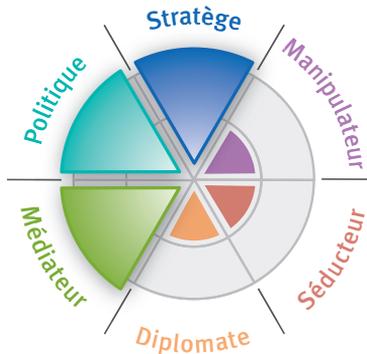
La partie *Sud* du Prisme regroupe les négociateurs qui agissent selon leurs sentiments et leurs émotions. Leurs objectifs sont fixés sur le long terme et ils prennent le temps de négocier de la manière qui leur semble la plus intelligente. Ils sont capables de se fier à leur intuition et tentent toujours de s'adapter au contexte de la négociation et à leur interlocuteur. Ils développent une argumentation affective, émotionnelle et subjective.



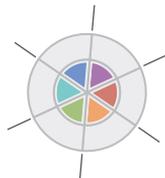
## Votre profil de négociateur



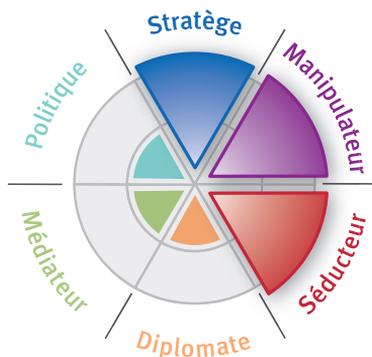
La moitié *Sud-Est* du Prisme regroupe les individus qui négocient sur un mode « chaud », c'est-à-dire orienté sur les personnes. Leur objectif est avant tout de parvenir à déployer leur influence sur leur interlocuteur. Ils se passionnent pour les aspects relationnels et prennent la négociation comme un jeu. Leurs comportements se fondent sur une forte implication personnelle. Ils négocient sur un mode amical et plaisant. Toujours à l'écoute, relationnels et communicants, ils sont des interlocuteurs attentifs à la motivation de leurs partenaires.



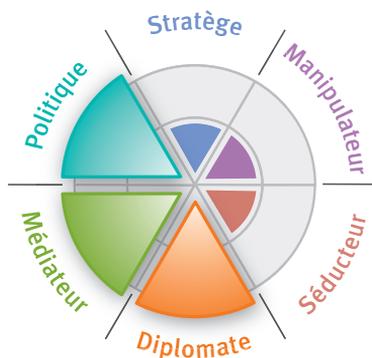
La partie *Nord-Ouest* du Prisme regroupe les négociateurs froids et orientés solution. Ce qui les motive, c'est la recherche objective du meilleur accord possible. Ils voient la négociation comme un processus, un métier. Ils sont capables de prendre de la distance et de res-

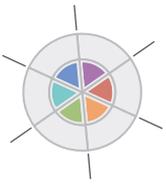


ter lucides face aux enjeux. Ils ne s'impliquent pas personnellement et sont, avant tout, centrés sur les propositions à formuler, l'accord possible et sa mise en œuvre.



La moitié *Nord-Est* du Prisme se compose des profils égo-centrés, ce qui ne veut pas dire égo-centriques. Ce sont les négociateurs capables de se focaliser sur leurs enjeux personnels, leurs gains potentiels et leurs pertes possibles. Ils cherchent à maximiser leur résultat sans tenir compte de celui de leur interlocuteur. Ils ne s'intéressent qu'aux conséquences de l'accord pour eux et sont prêts à tout pour gagner, y compris à exagérer certains arguments, à lancer des promesses intenable, voire à mentir. Ils ne font pas de cadeau et savent se montrer exigeants.





La partie *Sud-Ouest* du Prisme regroupe les profils qui œuvrent pour le bien commun. Ceux-là désirent maximiser les gains mutuels et recherchent la solution qui satisfait tout le monde. Ils s'intéressent aux conséquences pour toutes les parties. Ils négocient sur le registre de la confiance mutuelle, de l'écoute et de l'éthique. Ils vont rechercher des processus donnant-donnant et des accords gagnant-gagnant.

Les chapitres 4 à 9 détaillent chaque profil et vous donnent leurs caractéristiques essentielles ainsi que leurs motivations, forces et faiblesses dans la négociation. Mais avant cela, revenons rapidement sur les principales règles et méthodes pour bien mener une négociation. Ces rappels sont importants car ils sont évoqués tout au long de l'ouvrage.