

Chapitre 2

Analyser le rapport de forces pour trouver les arguments

Dans ce chapitre vous apprendrez à :

- ✓ *vous positionner par rapport à l'autre partie en fonction des forces respectives et savoir qui pourra mettre la pression sur l'autre ;*
- ✓ *analyser le rapport de forces et en déduire vos arguments ;*
- ✓ *anticiper les arguments de votre interlocuteur et en déduire vos réponses et vos contre-arguments.*

Le rapport de forces est l'une des composantes essentielles de la négociation. Plus une partie est (ou se sent) forte, plus elle pourra mettre la pression sur son interlocuteur et plus elle aura de chances d'obtenir ce qu'elle veut. C'est dans le nombre et surtout le poids des arguments que l'on voit la puissance d'un négociateur.

La deuxième étape de la check-list vous guide dans l'identification des forces et faiblesses de chaque partie, dans leur traduction en arguments et dans votre positionnement par rapport à votre interlocuteur lors du face-à-face.

Sur quelles forces puis-je m'appuyer ?

Vos forces de négociation sont :

- vos arguments : c'est-à-dire que ce que vous allez pouvoir avancer pendant le face-à-face pour convaincre votre interlocuteur. Ils dépendent du contexte de votre négociation ;

32 Comment préparer ma négociation ?

- votre plan B : avant d'entrer dans une négociation vous devez vous préparer au fait que cette négociation puisse ne pas aboutir. Dans ce cas, vous devez avoir un plan B, une solution de rechange. Plus il est intéressant, plus vous pouvez être ambitieux dans votre plan A c'est-à-dire la négociation principale que vous êtes en train de préparer ;
- votre compétence en tant que négociateur : plus vous êtes expérimenté, formé et préparé par rapport à votre interlocuteur, plus vous lui inspirerez de la crainte et du respect.

Astuce

Il existe un principe de symétrie entre les deux parties de la négociation. Vos forces sont les faiblesses de votre interlocuteur et si vous voulez connaître vos faiblesses, faites une étude des forces adverses.

Pourquoi étudier le rapport de forces ?

Étudier, par l'intermédiaire de la check-list, vos forces et vos faiblesses c'est vous donner l'opportunité de structurer vos arguments et aussi vos objections. De même, vous pourrez les prioriser en fonction de leur poids et les lier à des objectifs précis.

La comparaison des forces et faiblesses permet d'identifier qui est la partie puissante de cette négociation, celle qui pourra mettre la pression sur la partie faible. C'est la notion de rapport de forces. Ceci est important car de même que les aspects offensifs ou défensifs influenceront sur votre stratégie, le fait d'être fort ou faible aura aussi son importance stratégique. Plus précisément, cela aura une incidence sur votre positionnement par rapport à votre interlocuteur. Trois cas de figure peuvent se présenter :

- le rapport de forces vous est favorable, vous êtes la partie forte de cette négociation. Dans ce cas, le positionnement le plus adapté est celui de **leader** de la négociation ;
- le rapport de forces est neutre, les deux parties sont également fortes. Dans ce cas, le positionnement le plus adapté est celui de **partenaire** ;
- le rapport de forces est en votre défaveur, vous êtes la partie faible de cette négociation. Dans ce cas, le positionnement le plus adapté est celui de **suiveur**.

Ces trois positionnements guident la manière dont vous allez mener le face-à-face. Le tableau suivant vous donne quelques exemples de comportements concrets.

Le Rapport de Forces	Votre positionnement	Comportements possibles* pendant le face-à-face
En votre faveur	LEADER	Demandez, soyez exigeant, proposez, imposez, jugez, organisez, expliquez, démontrez, conseillez, prenez des décisions, tapez du poing sur la table, soyez agressif, imposez-vous.
Neutre	PARTENAIRE	Ecoutez, créez la confiance, partagez, coopérez, prenez le temps, reformulez, faites connaissance, mettez-vous à la place de votre interlocuteur, soyez attentionné, facilitez l'accord, aidez votre interlocuteur, montrez votre bonne volonté, soyez assertif.
En votre défaveur	SUIVEUR	Soyez humble, flattez, questionnez, demandez conseil, faites-vous expliquer, restez en retrait, soyez sympathique, charmez, soyez gentil, montrez-vous patient, prenez de la distance, ne réagissez pas aux attaques.

* Tous ces comportements sont des exemples, ces listes ne sont pas exhaustives et ils ne sont pas à utiliser tous en même temps. L'étape 5 de la check-list vous montrera comment choisir les comportements les plus appropriés à votre contexte de négociation et à votre stratégie.

Aucun de ces trois positionnements n'est préférable aux autres. L'important n'est pas de se montrer **leader** à tout prix et particulièrement pas lorsque le contexte ne s'y prête pas. On peut « gagner » sa négociation c'est-à-dire être dans ses objectifs quel que soit le positionnement adopté si ce dernier convient au contexte. Vouloir se montrer fort si vous êtes en position de faiblesse est une erreur lourde de conséquences. En effet, si vous êtes faible c'est que votre interlocuteur est fort (principe de symétrie des forces et faiblesses). Dans ce cas il aura une tendance naturelle à vouloir se montrer **leader** lui aussi et deux leaders pour une seule négociation c'est au moins un de trop. Cela conduit inévitablement à un conflit relationnel dont il sera difficile de sortir.

À l'inverse, adopter un comportement de **suiveur** lorsque vous êtes en position de faiblesse est très pertinent. Dans ce cas, vous manœuvrerez votre interlocuteur « par en dessous », sans qu'il s'en aperçoive. À force de questions, de demandes de conseil et d'humilité vous amènerez sans peine votre interlocuteur à se dévoiler et à en dire trop. En jouant sur sa position de **leader**, sur son orgueil et en le flattant, vous pourrez obtenir de lui bien plus que vous ne le pensez. L'étape 4 de la check-list, sur les stratégies de négociation, vous montrera comment faire.

Enfin, le tableau ci-dessus montre qu'il y a mille et une façons de se montrer **leader**, **partenaire** ou **suiveur**. L'étape 5 de la check-list vous aidera à choisir la meilleure manière en fonction de vos objectifs, de votre contexte et de la stratégie que vous aurez élaborée.

Comment remplir l'étape 2 de la check-list ?

 > **Étape 2** : J'analyse le rapport de forces

Les forces de mon interlocuteur : Ses arguments : Son plan B : Sa compétence en tant que négociateur :	Mes forces : Mes arguments et mes réponses à ses arguments : Mon plan B : Ma compétence en tant que négociateur :
--	---

Globalement, le rapport de forces est (entourez l'un des chiffres) :

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En SA faveur			Neutre				En MA faveur		

Commencez par faire la liste des forces de votre interlocuteur

Tout d'abord en écrivant dans la check-list tous les arguments qu'il pourrait vous donner pour soutenir ses positions. Classez-les du plus important (celui qui a le plus de poids à vos yeux) au plus futile. La réussite de cet exercice réside dans votre capacité à vous mettre à sa place et à penser comme lui. Tâchez de ne rien oublier, un argument oublié est un argument auquel vous aurez à répondre pendant le face-à-face sans y être préparé. Ensuite, décrivez son plan B probable. Que va-t-il faire si nous ne trouvons pas un accord ? Est-ce une bonne solution pour lui ? En quoi la négociation que nous nous apprêtons à avoir peut lui apporter une solution meilleure ? Souvenez-vous, si son plan B est déjà une excellente solution, il ne pourra que se montrer exigeant et sûr de lui lors de votre face-à-face. Enfin, évaluez sa compétence en tant que négociateur. Est-ce un professionnel ? A-t-il suivi des stages de formation ? Est-il expérimenté ? Est-ce quelqu'un à l'aise dans ce genre de situation ? A-t-il peur du conflit ? Que pense-t-il de votre propre capacité à négocier ?

Faites la même chose pour vous

Quels sont vos arguments ? Quelles réponses pouvez-vous apporter à ceux de votre interlocuteur ? Classez-les par poids décroissant. Ensuite, réfléchissez à votre plan B et évaluez-en la force. Enfin, évaluez votre propre compétence en tant que négociateur comparée à celle de votre interlocuteur.

Prenez du recul et soupesez les forces des deux parties, afin de trouver en faveur de qui penche le rapport de forces

Évaluez-le par une note de 1 à 10. Plus vous vous sentez fort par rapport à votre interlocuteur, plus la note sera proche de 10. Il se peut aussi qu'à l'issue de votre analyse vous pensiez que le rapport de forces est équilibré, neutre. Dans ce cas, mettez une note dans la zone 5-6. Cette note sur 10 est très importante car elle vous réservera, dans l'étape 4 de la check-list, à déterminer la meilleure stratégie de négociation.

Reportez-vous aux check-lists réelles qui sont en annexe 1 pour lire des exemples concrets et vous en inspirer.



Fiche pratique L'évaluation du rapport de forces

copyright tellen / Richard BOURRELLY - Méthodes et astuces pour mieux négocier, Eyrolles Editions d'Organisation

1. Évaluez vos forces pour construire votre argumentaire.
2. Évaluez les forces de votre interlocuteur pour élaborer vos réponses et vos contre-arguments.
3. Plus un négociateur a un plan B qui lui convient, plus il cherchera à avoir un plan A ambitieux.
4. La compétence en tant que négociateur joue sur le rapport de forces.
5. Vos forces sont les faiblesses de votre interlocuteur, vos faiblesses sont ses forces.
5. Le rapport de forces est la comparaison de vos forces et de celles de votre interlocuteur. Il peut être en votre faveur, neutre ou en votre défaveur.
6. Si le rapport de forces penche en votre faveur, c'est vous qui allez mettre la pression sur votre interlocuteur. Vous adopterez un comportement **leader**.
7. Si le rapport de forces est neutre, aucune pression ne se manifestera pendant le face-à-face. Votre interlocuteur et vous-même serez au même niveau, dans un rapport d'égal à égal. Le comportement à adopter est celui de **partenaire**.
8. Si le rapport de forces penche en faveur de l'autre partie, vous aurez à subir sa pression. Dans ce cas, laissez-lui le leadership du face-à-face en adoptant le comportement **suiveur**.
9. Aucun des comportements n'est meilleur qu'un autre. On ne doit pas chercher à se montrer **leader** si le contexte ne nous place pas en position de force.



Sur le bureau de l'expert Lien entre les positions de négociation et l'Analyse Transactionnelle

copyright tellen / Richard BOURRELLY - *Méthodes et astuces pour mieux négocier*, Eyrolles Editions d'Organisation

*Les trois positions de négociation que nous décrivons, **leader**, **partenaire** et **suiveur** sont à rapprocher des États du Moi de l'Analyse Transactionnelle, respectivement, Parent, Adulte et Enfant. Plus précisément, adopter un comportement **leader** revient à imposer à votre interlocuteur une transaction de type Parent-Enfant. Adopter un comportement **partenaire** revient à instaurer une relation de type Adulte-Adulte et adopter un comportement **suiveur** revient à accepter une relation Enfant-Parent imposée par votre interlocuteur. Pour en savoir plus sur ces États du Moi et sur les liens entre Analyse Transactionnelle et négociation, reportez-vous à la bibliographie.*