

**C'EST MALIN**

Jacques Uso, Audrey Uso  
et Grégory Cornu

# NÉGOCIER



**Toutes les clés pour réussir vos négociations  
en toutes circonstances**

LEDUC  
poche

VIE PROFESSIONNELLE

Aujourd'hui, tout le monde est amené à négocier à longueur de journée, que ce soit dans la sphère privée ou professionnelle. Et s'il n'y a pas de mauvais négociateurs, il n'y a que des négociateurs perdus. Quelles que soient votre personnalité, votre aisance à l'oral, votre confiance en vous, il est important d'avoir des clés précises pour bien mener vos négociations. Ce livre, rédigé par des professionnels RH et de psychologie, vous permettra de :

- **Préparer efficacement votre négociation** : identifier les enjeux, anticiper un plan B, déterminer la durée et le rythme des échanges à venir...
- **Animer avec conviction les différentes étapes** : ne pas perdre de vue votre objectif, communiquer avec respect, contourner les blocages...
- **Finaliser votre accord** en restant concentré.

De **nombreuses illustrations** proposent des situations amusantes dans le cadre de négociations très diverses.

**TOUTES LES CLÉS POUR RÉUSSIR  
VOS NÉGOCIATIONS  
EN TOUTES CIRCONSTANCES !**

**Jacques Uso**, docteur en droit et sciences criminelles, ancien DRH et avocat en droit social, vous livre ses conseils issus de près de quarante ans d'expérience dans les domaines les plus variés de la négociation. **Audrey Uso**, psychologue spécialisée en neuropsychologie, apporte son éclairage. **Grégory Cornu**, facilitateur graphique et créateur de supports de formation, entre autres, a illustré les scènes à l'intérieur du livre.

Illustration de couverture : Marie Ollier  
Rayon : Vie professionnelle

ISBN : 979-10-285-3631-2



**8,50 euros**  
Prix TTC France



[editionsleduc.com](http://editionsleduc.com)

**LEDUC**  
**poche**

**NÉGOCIER**

## REJOIGNEZ NOTRE COMMUNAUTÉ DE LECTEURS !

**Inscrivez-vous à notre newsletter** et recevez des informations sur nos parutions, nos événements, nos jeux-concours... et des cadeaux !

Rendez-vous ici : **[bit.ly/newsletterleduc](https://bit.ly/newsletterleduc)**

Retrouvez-nous sur notre site **[www.editionsleduc.com](http://www.editionsleduc.com)**  
et sur les réseaux sociaux.



### Leduc s'engage pour une fabrication écoresponsable !

« Des livres pour mieux vivre », c'est la devise de notre maison.

Et vivre mieux, c'est vivre en impactant positivement le monde qui nous entoure ! C'est pourquoi nous avons fait le choix de l'écoresponsabilité. Pour en savoir plus, rendez-vous sur notre site.



Conseil éditorial : Sylvie Arhab  
Édition : Marie Piquet  
Correction : Audrey Peuportier  
Maquette : Fabrice Del Rio Ruiz  
Design de couverture : Antartik  
Illustration de couverture : Marie Ollier  
Illustrations intérieures : Grégory Cornu

© 2026 Leduc Éditions  
76, boulevard Pasteur  
75015 Paris - France  
ISBN : 979-10-285-3631-2  
ISSN : 2425-4355

# **C'EST MALIN**

Jacques Uso, Audrey Uso  
et Grégory Cornu

# **NÉGOCIER**

**Toutes les clés pour réussir vos négociations  
en toute circonstance**



# SOMMAIRE

INTRODUCTION	9
--------------	---

## **PARTIE 1. LA PRÉPARATION DE LA NÉGOCIATION**

<b>Chapitre 1</b>	IDENTIFIER L'ENJEU	21
<b>Chapitre 2</b>	LES OBJETS	35
<b>Chapitre 3</b>	LES INFORMATIONS	57
<b>Chapitre 4</b>	AFFICHAGE, OBJECTIF ET POINT DE RUPTURE	67
<b>Chapitre 5</b>	LE PLAN B	81
<b>Chapitre 6</b>	LES PARTIES À LA NÉGOCIATION	89
<b>Chapitre 7</b>	LA STRATÉGIE DE NÉGOCIATION	101
<b>Chapitre 8</b>	LE RAPPORT DES FORCES	123
<b>Chapitre 9</b>	LE RECOURS À UN TIERS	133
<b>Chapitre 10</b>	LA DURÉE ET LE RYTHME DE LA NÉGOCIATION	141
<b>Chapitre 11</b>	LA COMMUNICATION PRÉPARATOIRE	149

<b>Chapitre 12</b>	RIEN NE SE PASSE JAMAIS COMME PRÉVU	153
--------------------	--	-----

## PARTIE 2. L'ANIMATION DE LA NÉGOCIATION

<b>Chapitre 13</b>	ON NE NÉGOCIE PAS SEUL	157
<b>Chapitre 14</b>	GÉRER LES PROCÈS D'INTENTION	181
<b>Chapitre 15</b>	NE PAS OUBLIER LES INTÉRÊTS	187
<b>Chapitre 16</b>	ENJEU, INTÉRÊTS, OBJETS	193
<b>Chapitre 17</b>	COMMUNIQUER EFFICACEMENT	203
<b>Chapitre 18</b>	RESPECTER ET ÊTRE RESPECTÉ	209
<b>Chapitre 19</b>	NE PAS OUBLIER AVEC QUI L'ON NÉGOCIE	217
<b>Chapitre 20</b>	SE PRÉPARER AU PIRE, ON NE SAIT JAMAIS	223
<b>Chapitre 21</b>	LE TEMPS ET LE LIEU COMPTENT	231
<b>Chapitre 22</b>	COMMENCER PAR UN ACCORD	237
<b>Chapitre 23</b>	RECHERCHER DES GAINS MUTUELS	241
<b>Chapitre 24</b>	SURVEILLER LE RYTHME ET LA DURÉE	245
<b>Chapitre 25</b>	IL VAUT MIEUX TENIR LE CRAYON	249
<b>Chapitre 26</b>	NE PAS VALORISER LES OPPOSANTS	253
<b>Chapitre 27</b>	EN PHASE ANTAGONISTE, NE PAS TROP EN DIRE	257



## SOMMAIRE

<b>Chapitre 28</b> EST-IL DANGEREUX D'ÊTRE SINCÈRE ?	259
<b>Chapitre 29</b> TOUTE CONCESSION APPELLE UNE CONTREPARTIE	263
<b>Chapitre 30</b> ÉVITER LES CADEAUX IMPLICITES	267
<b>Chapitre 31</b> VALORISER SES PROPOSITIONS	271
<b>Chapitre 32</b> CONTOURNER LES BLOCAGES	275
<b>Chapitre 33</b> FINALISER LA NÉGOCIATION	281
<b>Chapitre 34</b> RESTER CONCENTRÉ	287
<b>Chapitre 35</b> SYNTHÈSE OPÉRATIONNELLE	305
CONCLUSION	309
QUELQUES RÉFÉRENCES POUR ALLER PLUS LOIN	311
BIOGRAPHIES DES AUTEURS	315



# INTRODUCTION

## **À QUI S'ADRESSE CE LIVRE ?**

À toute personne qui respire, particulier ou professionnel, débutant ou expérimenté.

Ce n'est pas une thèse sur une méthode de négociation. C'est le résultat de plus de quarante ans d'observation et d'expérience qui, finalement, pourra vous permettre de constituer votre propre méthode ou, pour les plus rompus à l'exercice, de la préciser.

Les constatations les plus complexes sont illustrées par des exemples. Tous sont réels, qu'il s'agisse de négociations vécues, observées, ou rapportées. Nous avons modifié les éléments qui auraient permis d'identifier les personnes, les entreprises ou les organismes publics.

Les nombreuses illustrations permettent de limiter la longueur du texte. Un dessin pertinent vaut bien mieux qu'une longue explication !

Nos observations s'appliquent quelles que soient la nature et la valeur des objets de la

négociation. Il peut s'agir de la discussion d'un prix dans un magasin comme d'une négociation multilatérale à fort impact économique ou social. Seul le degré de complexité change, les outils et mécanismes sont les mêmes.

## **POURQUOI NÉGOCIER ?**

Pour commencer notre accompagnement, nous vous proposons de vous centrer sur vous-même et de prendre conscience de votre respiration. Arrêtez-vous un instant (pas de respirer ! de penser) et observez.

Sans volonté particulière, vous inspirez et vous expirez. Quel lien avec la négociation ?

En fait, vous négociez à longueur de journée.

La vie biologique est une négociation permanente, sinon elle serait impossible.

Au niveau de la respiration, nous avons besoin d'inspirer l'oxygène et les plantes ont besoin du gaz carbonique que nous rejetons.

Si l'un des deux arrête de négocier, c'est-à-dire de prendre et de donner, de s'ajuster à l'autre, les deux dépérissent.

Et nous ne vous parlons pas des milliards de petits êtres que nous abritons dans notre corps et qui sont nécessaires à notre bonne santé.

## MÊME LES DICTATEURS NÉGOCIENT

Vous observerez qu'un prédateur, par exemple une communauté de lionnes et de lions, ne détruit jamais la totalité de la population de ses proies.

Ces dernières doivent se reproduire suffisamment pour assurer la survie de leur prédateur. Si la population des proies disparaît, le prédateur disparaît.

Prédateurs et proies négocient en permanence et assurent la survie de leur espèce.



Disposant de la force et de la peur, les dictateurs pourraient opprimer leur peuple sans limites, jusqu'à sa disparition.

Pour autant, comme le prédateur dans le règne animal, le dictateur ajuste sa pression pour que le peuple continue de produire des richesses ou pour qu'il puisse exercer sur lui son pouvoir, et satisfaire ainsi son ego. Peuple et dictateur sont en négociation permanente, pour assurer l'enrichissement ou le sentiment de domination de l'un et une pression supportable par l'autre (évidemment ceci est inique et inacceptable). C'est parce que ce principe de négociation a été oublié un temps, que l'industrie du meuble a été sur le point de disparaître en Europe et en particulier en France.

À la fin des années 1990, les grands distributeurs, qui avaient un quasi-monopole du marché, avaient mis en place des enchères descendantes. Quelle bonne idée !

Les fabricants disposaient d'un temps limité pour répondre aux demandes des distributeurs et les moins chers étaient retenus. C'était la garantie pour les distributeurs d'acheter à moindre coût.

Ceux qui réalisaient des produits de qualité et qui avaient les coûts les plus élevés ont été les premiers à perdre les marchés. La dégradation

des produits est vite arrivée, jusqu'au scandale des colles toxiques utilisées par l'industrie chinoise.

Cette logique a conduit à la disparition des fabricants et, par conséquent à celle des distributeurs.

Sans meubles à vendre, les distributeurs n'avaient plus de raison d'exister. Comme un prédateur qui aurait détruit la totalité de la population de ses proies, les distributeurs étaient voués à disparaître.

Ils se sont donc remis à négocier avec les fabricants et aujourd'hui une industrie du meuble existe à nouveau en Europe.

### **CONCLUSION ?**

Même quand la situation semble désespérée, et que le rapport des forces vous est largement défavorable, que votre interlocuteur vous fait peur, il y a toujours un espace de négociation. Quand la relation avec l'autre partie prenante s'inscrit dans la durée, d'un petit espace à un autre petit espace de négociation, vous pouvez améliorer significativement votre position. La seule exception est la situation extrêmement rare dans laquelle l'autre partie prenante a pour seule volonté de vous détruire, ET qu'elle



dispose des moyens de le faire (ce qui fait beaucoup de conditions).

## **UNE NÉGOCIATION NE VISE PAS À CONCLURE UN ACCORD**

Évidemment, certaines négociations ne peuvent aboutir que par la formalisation d'un accord. Il s'agit pour l'essentiel des transferts de biens mobiliers ou immobiliers. Si vous discutez le prix d'une voiture, la négociation se terminera avec la signature du bon de commande qui précise les conditions de la vente.

Mais si vous réglez un problème de voisinage, ou une tension sociale dans une entreprise, aucune formalisation n'est obligatoire.

Dans certaines entreprises, aucun accord n'est jamais signé, ou très rarement. Néanmoins les négociations sont fréquentes. Elles aboutissent à une forme de consensus mou. Les représentants du personnel disent qu'ils laissent faire la direction. Ce n'est pas idéal, mais cela peut correspondre à une étape de la maturité sociale de l'entreprise.

Vous pouvez de la même manière obtenir une amélioration du comportement de votre voisin, qui est trop bruyant, par des échanges



successifs, sans pour autant qu'il vous dise clairement qu'il va faire moins de bruit.

Exiger une formalisation orale ou écrite de l'accord peut créer une tension finale qui remettra tout en cause (votre voisin peut se vexer alors qu'il était prêt à fournir des efforts).

### **CONCLUSION ?**

La négociation vise à identifier l'espace d'équilibre entre vos intérêts et ceux de la ou des autres parties prenantes. Elle aboutit dès que cet espace est identifié.

La formalisation de l'accord vient de surcroît pour valoriser le travail qui a été fait, ou coule de source s'il répond à une obligation pratique ou légale.

## **IL N'Y A PAS DE MAUVAIS NÉGOCIATEUR**

Il n'y a que des négociateurs perdus.

Quelles que soient votre aisance en communication, votre confiance en vous, votre connaissance du fond, l'opinion et la connaissance que vous avez de « l'autre », les éventuelles formations

suivies pour déjouer les manipulateurs et les pièges, vous pouvez gagner ou échouer.

Vous échouerez si vous oubliez pour quelle raison vous négociez.

Vous réussirez si la raison pour laquelle vous négociez est claire pour vous, et que vous ne vous laissez pas distraire. Vous saurez alors trouver et exprimer les arguments efficaces, avec vos mots, vos peurs et vos hésitations.

Oublier pourquoi vous négociez ? Cela vous semble incongru ?

Pour oublier, encore faut-il avoir connu quelle raison vous a poussé à négocier.

Et c'est loin d'être évident.

Faire baisser un prix ? Augmenter votre salaire ? Fusionner deux sociétés ? Vendre des actions à bon prix ? Stationner votre voiture à cette place de parking ? Obtenir un crédit ? Augmenter le pouvoir d'achat des salariés que vous représentez ?

Est-ce que ce sont là les vraies raisons ?

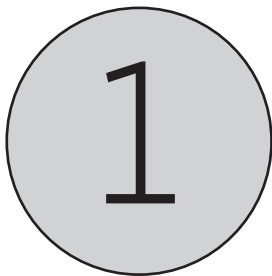
L'identification de l'enjeu de la négociation, la raison pour laquelle vous négociez, est une étape souvent oubliée ou bâclée qui sous-tend le succès ou l'échec.

C'est le premier point que nous aborderons dans la préparation de la négociation.

## INTRODUCTION

Parce que, oui, bien sûr, une négociation se prépare minutieusement, quelles que soient la nature et la valeur de ce qui est discuté.





# **LA PRÉPARATION DE LA NÉGOCIATION**



## *Chapitre 1*

# Identifier l'enjeu



« **M**ais au fait, qu'est-ce que je veux vraiment ? » Vous croyez vraiment le savoir ?

Nous allons explorer quelques exemples tirés de situations réelles pour vous démontrer le contraire.

C'est le point le plus délicat de toute la négociation.

Il fait appel à vos motivations profondes, ou à celles de votre client si vous êtes un professionnel.

Il mérite que l'on s'y attarde particulièrement.



## CESSION D'UNE SOCIÉTÉ DE SERVICES

Steven est le fondateur d'une société de services d'une vingtaine de personnes. Il a décidé de prendre sa retraite et recherche des repreneurs. Il s'est informé et a une vision précise de la valorisation qu'il peut demander.

Le hasard des rencontres le met sur le chemin d'un dirigeant d'un grand groupe concurrent qui se révèle intéressé.

Les échanges vont bon train et, au bout de quelques semaines, un consensus se met en place sur une fourchette assez étroite du prix de cession.

Durant les réunions de négociation, Steven est tendu. Il reste campé sur le haut de la fourchette



du prix de cession et ne fait aucune concession au groupe souhaitant le racheter. Son interlocuteur, qui ne comprend pas son attitude, finit par s'agacer et met un terme aux échanges, alors que l'écart sur le prix est très faible.

Quand nous l'avons rencontré quelques mois plus tard, Steven était toujours à la direction de son entreprise et désespérait de la vendre. Après plusieurs échanges, il l'a cédée rapidement à deux personnes qui se sont associées pour reprendre son activité, à un prix inférieur à l'offre qu'il avait refusée du grand groupe concurrent.

Il était pourtant satisfait de cette seconde solution.

Quand il est question d'une cession, les discussions se centrent rapidement sur le prix qui apparaît d'évidence à tous comme un élément déterminant. Pour l'acheteur, l'enjeu serait d'acheter le moins cher possible et pour le vendeur de vendre le plus cher possible.

C'est en fait rarement le cas.

Si vous avez déjà négocié un prix dans un souk ou chez un brocanteur, vous avez probablement ressenti que le véritable enjeu était de jouer, et

de se faire plaisir en jouant. C'est une forme de reconnaissance mutuelle.

Le brocanteur crée ainsi de la confiance et espère vous revoir. Il peut aussi avoir besoin de vendre rapidement cet objet pour disposer de la trésorerie suffisante pour faire une autre opération qu'il juge plus intéressante.

Bien entendu, le prix doit correspondre aux critères qu'il s'est fixés, mais ce n'est pas nécessairement le plus élevé qu'il aurait pu obtenir. Un peu guidé par son entourage, Steven pensait que l'enjeu pour lui était d'obtenir le prix le plus élevé. Il était sur le point de l'obtenir, mais a fait capoter les discussions. Il a monopolisé inutilement son temps et celui du repreneur potentiel et s'est décrédibilisé à ses yeux.

Que s'est-il passé ?

Il n'avait pas réfléchi à son enjeu.

Il s'est avéré que Steven envisageait d'occuper sa retraite, du moins le début, à soutenir des créations d'activité de certains de ses proches, voire à s'essayer lui-même à la découverte de nouvelles activités.

Il avait, pour cela, besoin de rester en très bons termes avec son réseau professionnel, notamment clients et fournisseurs.

La cession de son entreprise au grand groupe concurrent aurait conduit à sa dilution dans

l'organisation, à l'application de processus standardisés alors que ses relations avec les clients étaient très personnalisées, et au remplacement des fournisseurs par ceux déjà référencés par le groupe acheteur.

Steven compromettait tous ses projets s'il faisait cette cession dont l'enjeu apparent était le prix. Il n'a pas pu aller jusqu'au bout.

Après avoir identifié son véritable enjeu, il a choisi une solution moins intéressante à court terme d'un point de vue financier, mais qui lui a permis de conserver le lien avec son réseau professionnel.

Dans le cadre de la négociation, il a proposé aux deux repreneurs son accompagnement pour préserver de bonnes relations avec les clients et l'engagement de privilégier le maintien des fournisseurs historiques.

Le chèque était certes un peu moins important, mais Steven avait respecté son enjeu.

S'il avait identifié son enjeu dès le début, il est probable qu'il aurait pu obtenir un prix plus élevé en étant plus pertinent sur l'orientation de ses recherches de repreneur et dans la présentation de son dossier.

L'enjeu de Steven était d'obtenir le meilleur prix qui lui permette de conserver de bonnes relations avec son réseau professionnel.