

*les références*

**Patrick  
AUDEBERT**

# La négociation

Éditions  
d'Organisation

9,155

Patrick AUDEBERT-LASROCHAS

# LA NÉGOCIATION

## Applications professionnelles

23626



*Édition fortement enrichie*  
du livre **Profession négociateur** paru en 1995

Cinquième tirage 2003

Éditions  
d'Organisation

# SOMMAIRE

## Introduction

1. Objectifs et sources.....	19
2. Plan de l'ouvrage.....	21
3. Remerciements.....	22

## Chapitre 1 : De la négociation

Introduction.....	23
1. Pseudo-négociation.....	25
2. Approches récentes.....	27
<input type="checkbox"/> L'interdépendance des acteurs et la notion de conflit perçu.....	27
<input type="checkbox"/> Une caractéristique d'opportunité et la possibilité d'un accord.....	27
3. Paramètres de la négociation.....	28
4. Négociation et gestion des conflits.....	29
5. Définitions.....	34
6. Conditions nécessaires pour une négociation efficace.....	35
7. L'échange – La marge de manœuvre.....	41
8. Processus.....	45
9. Résultat – Issue.....	46
Conclusion.....	48

## Chapitre 2 : Les acteurs de la négociation

Présentation générale.....	49
<input type="checkbox"/> L'importance de la notion « d'acteur » dans la négociation.....	49

<input type="checkbox"/> Les statuts du négociateur.....	50
<input type="checkbox"/> La conduite des acteurs dans la négociation.....	52
<input type="checkbox"/> Les caractéristiques individuelles des acteurs.....	52
<input type="checkbox"/> Les caractéristiques de personnalité.....	54
<input type="checkbox"/> L'importance des facteurs de personnalité dans la négociation.....	56
<input type="checkbox"/> Les styles de négociateurs.....	57
<b>Conclusion</b> .....	60
<b>Annexes</b> .....	64

### Chapitre 3 : La préparation de la négociation

<b>1. Rôles et types de préparation</b> .....	65
<b>2. Méthodologie de préparation</b> .....	72
<input type="checkbox"/> Première étape : Le diagnostic.....	72
Les objets.....	73
Le contexte.....	76
Les enjeux.....	77
L'asymétrie des pouvoirs.....	80
Les négociateurs.....	80
<input type="checkbox"/> Deuxième étape : Les objectifs.....	81
<input type="checkbox"/> Troisième étape : La stratégie.....	81
Les scénarii.....	82
Le terrain.....	82
Les solutions de rechange.....	82
Les alternatives / Options.....	82
Le temps.....	83
Les techniques.....	83
Les initiatives.....	83
Les priorités et les positions.....	83
L'accord.....	83
L'avenir.....	83
<input type="checkbox"/> Quatrième étape : L'organisation.....	84
L'équipe.....	84
Les procédures.....	85
Les ouvertures.....	85
La conclusion.....	85
Les arguments.....	85
La logistique.....	85

<b>3. La détermination des positions dans la négociation</b> .....	86
<input type="checkbox"/> Les champs positifs.....	88
<input type="checkbox"/> Les champs négatifs.....	88
<input type="checkbox"/> Les champs uniques.....	89
<b>4. Grilles de préparation</b> .....	92
<input type="checkbox"/> Grille 1 : préparation de la première phase de négociation à partir de la liste des objets.....	93
<input type="checkbox"/> Grille 2 : préparation d'une négociation d'achat ou de vente.....	94
<input type="checkbox"/> Grille 3 : préparation d'une négociation de vente.....	96
<input type="checkbox"/> Grille 4 : préparation d'une négociation d'achat.....	97
<input type="checkbox"/> Grille 5 : école de Harvard.....	98
<input type="checkbox"/> Grille 6 : préparation d'une négociation commerciale ou sociale ...	98
<input type="checkbox"/> Grille 7 : préparation à une négociation d'affaires.....	99
<input type="checkbox"/> Grille 8 : préparation d'une négociation générale.....	100

### Chapitre 4 : Les processus de la négociation

<b>1. Introduction</b> .....	101
<b>2. Les phases de la négociation</b> .....	102
<input type="checkbox"/> L'approche globale.....	102
Avant la négociation : les préalables.....	102
Avant, pendant et après la négociation.....	106
<input type="checkbox"/> Pendant la négociation.....	107
Tableau d'identification des phases de la négociation.....	107
Synthèse.....	110
L'entonnoir.....	111
<b>3. « L'entonnoir » en question</b> .....	116
<b>4. La prise de décision</b> .....	118
<input type="checkbox"/> Problématiques de la prise de décision.....	118
<b>5. Les concessions</b> .....	124
<input type="checkbox"/> Introduction.....	124
<input type="checkbox"/> L'échange.....	127
Nature de l'échange.....	129
Détermination de la position affichée.....	130

Maniement des concessions.....	133
L'ajustement.....	135
Recommandations.....	135
<b>6. La gestion du temps.....</b>	<b>136</b>
<input type="checkbox"/> Durée.....	137
<input type="checkbox"/> Date limite.....	139
<input type="checkbox"/> Aspects culturels.....	142
<input type="checkbox"/> Suspensions de séance.....	142
Conclusion.....	144

## Chapitre 5 : Les jeux d'acteurs

Introduction.....	145
<b>1. Le lieu et les dispositions spatiales.....</b>	<b>145</b>
<b>2. L'équipe de négociation et les groupes de référence.....</b>	<b>148</b>
<b>3. Les pouvoirs dans les jeux d'acteurs.....</b>	<b>149</b>
<input type="checkbox"/> Définition du pouvoir dans la négociation.....	150
<input type="checkbox"/> L'analyse du rapport de forces.....	151
<input type="checkbox"/> Le rapport de forces dans la relation commerciale.....	153
<b>4. Les menaces.....</b>	<b>154</b>
<input type="checkbox"/> Le secret dans la négociation.....	157

## Chapitre 6 : Les stratégies de négociation

<b>1. Introduction.....</b>	<b>161</b>
<b>2. Stratégie de négociation.....</b>	<b>164</b>
<b>3. Approche « perceptions ».....</b>	<b>166</b>
<input type="checkbox"/> L'éthique.....	166
<input type="checkbox"/> La coopération.....	167
Critiques générales.....	169
Critiques spécifiques.....	169
<input type="checkbox"/> La guerre.....	171
Le marketing.....	171
Critique globale.....	171

<b>4. Les attitudes.....</b>	<b>174</b>
<input type="checkbox"/> La théorie des jeux.....	174
Négociations à somme nulle.....	175
Négociations à somme non nulle.....	175
<input type="checkbox"/> La négociation raisonnée.....	177
La méthode.....	178
Critique.....	179
<b>5. Les comportements.....</b>	<b>180</b>
<input type="checkbox"/> L'attitude de l'autre.....	180
<b>6. Les modèles stratégiques à appliquer à la négociation.....</b>	<b>183</b>
<input type="checkbox"/> Evolution du marketing.....	183
<input type="checkbox"/> Modèles stratégiques de base.....	185
<input type="checkbox"/> Application directe.....	190
<input type="checkbox"/> Stratégie du prix.....	192
<input type="checkbox"/> Les stratégies sociales.....	199
<input type="checkbox"/> Synthèse.....	203
Les trois modes de la négociation.....	203
L'approche de Marc Cathelineau.....	205
<b>Conclusion.....</b>	<b>208</b>

## Chapitre 7 : Les techniques de négociation

<b>1. Introduction.....</b>	<b>209</b>
<b>2. Les différentes techniques de négociation.....</b>	<b>212</b>
<input type="checkbox"/> Techniques liées au maniement de l'objet.....	212
Les techniques majeures.....	213
- La technique du Point par Point.....	213
- La technique du Donnant/Donnant.....	221
- La technique de l'Elargissement.....	225
- La technique du Faux Pivot.....	229
<b>3. Les techniques mineures.....</b>	<b>232</b>
<input type="checkbox"/> La globalisation.....	232
<input type="checkbox"/> Le bilan.....	233
<input type="checkbox"/> Les quatre marches.....	235

<b>4. Les techniques spécifiques</b> .....	237
<input type="checkbox"/> Les petits pas.....	237
<input type="checkbox"/> L'encerclement.....	237
<b>Conclusion</b> .....	240

## Chapitre 8 : Les tactiques de négociation

<b>1. Introduction</b> .....	243
<b>2. Définitions</b> .....	244
<input type="checkbox"/> Définition générale.....	244
<input type="checkbox"/> Définition spécifique.....	245
<b>3. Typologies existantes</b> .....	250
<input type="checkbox"/> Problématique.....	250
<input type="checkbox"/> Typologies existantes.....	250
Typologie de C. Dupont.....	250
Typologie de P. Goguelin.....	251
Typologie de H. Touzard.....	253
Typologie de P. Audebert-Lasrochas.....	254
<b>4. Nouvelle typologie</b> .....	254
<input type="checkbox"/> Méthodologie.....	254
<b>5. Les tactiques dans la théorie et dans la pratique de la négociation</b> .....	257
<input type="checkbox"/> Les tactiques dans la théorie de la négociation.....	257
<input type="checkbox"/> Définition globale des menaces.....	258
<input type="checkbox"/> Expériences spécifiques.....	259
Deutsch et Krauss.....	259
Komorita et Barnes.....	259
Shortell et Epstein.....	260
Holmes.....	260
Faley et Tedeschi.....	260
Heilmann.....	261
<input type="checkbox"/> Les tactiques dans la pratique de la négociation.....	261
<b>6. Liste des tactiques avec explications et illustrations</b> .....	266
<input type="checkbox"/> Les tactiques de menace.....	267
<input type="checkbox"/> Les tactiques de destabilisation.....	268

<input type="checkbox"/> Les tactiques de manipulation.....	272
<input type="checkbox"/> Les tactiques conflictuelles.....	277
<input type="checkbox"/> Les tactiques coopératives.....	281
<input type="checkbox"/> Les tactiques de réciprocité.....	283
<input type="checkbox"/> Les tactiques d'argumentation.....	284
<input type="checkbox"/> Les tactiques terminales.....	285
<input type="checkbox"/> Les tactiques de temps.....	289
<input type="checkbox"/> Les tactiques de prix.....	292
<b>Conclusion</b> .....	294
<b>Annexe</b> .....	295

## Chapitre 9 : La communication

<b>1. Introduction</b> .....	297
<b>2. La communication verbale</b> .....	302
<input type="checkbox"/> La rhétorique.....	302
<input type="checkbox"/> La technestésie.....	303
<input type="checkbox"/> Les questions.....	304
<input type="checkbox"/> La typologie des questions.....	305
Questions directes.....	305
Reformulation.....	306
<input type="checkbox"/> L'argumentation.....	308
Définition.....	308
Nature des arguments.....	311
<input type="checkbox"/> Les objections.....	314
<input type="checkbox"/> La pratique de la diction.....	316
La respiration.....	317
L'articulation.....	317
Les liaisons.....	317
La ponctuation.....	318
Les inflexions (ou intonations).....	318
<b>3. La communication écrite</b> .....	319

<b>4. La communication non verbale</b> .....	322
<input type="checkbox"/> L'écoute.....	323
Définitions.....	323
Les différentes formes d'écoute.....	324
<b>5. La communication comportementale</b> .....	326
<input type="checkbox"/> L'analyse transactionnelle.....	327
Transactions simples ou parallèles.....	330
Transactions croisées.....	330
<input type="checkbox"/> La programmation neuro-linguistique.....	334
<b>Conclusion</b> .....	337

**Chapitre 10 :****L'interculturel dans les négociations**

<b>Introduction</b> .....	339
<b>1. Négociations nationales-internationales</b> .....	341
<input type="checkbox"/> Les facteurs culturels.....	341
<input type="checkbox"/> Les stéréotypes.....	342
<input type="checkbox"/> Approche internationale.....	343
<input type="checkbox"/> Approche nationale.....	344
<b>2. Enquêtes</b> .....	345
<input type="checkbox"/> Première approche.....	345
<input type="checkbox"/> Deuxième approche.....	348
<b>3. Recommandations d'experts</b> .....	349
<input type="checkbox"/> Analyses comparatives inter-pays.....	349
<input type="checkbox"/> Analyses spécifiques.....	353
<b>Conclusion</b> .....	358
<b>Annexes</b> .....	359

**Chapitre 11 :****Négocier en équipe**

<b>Introduction</b> .....	361
<input type="checkbox"/> Négociation politique.....	362
<input type="checkbox"/> Négociation d'affaires.....	363
<input type="checkbox"/> Négociation sociale.....	363

<b>1. Négociations en équipe</b> .....	364
<input type="checkbox"/> Pourquoi négocier en équipe.....	364
<input type="checkbox"/> Avantages de la négociation en équipe.....	366
<input type="checkbox"/> Contraintes et inconvénients de la négociation en équipe.....	371
<b>2. Constitution de l'équipe</b> .....	373
<input type="checkbox"/> Généralités.....	373
<input type="checkbox"/> L'Organisationnel.....	374
<input type="checkbox"/> Personnalité des négociateurs.....	376
<b>Conclusion</b> .....	378

**Chapitre 12 :****La créativité au service de la négociation**

<b>1. Analyse de la situation</b> .....	381
<input type="checkbox"/> Définitions.....	383
<input type="checkbox"/> Principes.....	385
<input type="checkbox"/> Exemples.....	386
<b>2. Obstacles à la créativité dans les négociations</b> .....	387
<input type="checkbox"/> Blocages émotionnels.....	388
<input type="checkbox"/> Blocages culturels.....	388
<input type="checkbox"/> Blocages perceptifs.....	388
<b>3. Solutions</b> .....	389
<b>4. Les grandes techniques individuelles de créativité</b> .....	393
<input type="checkbox"/> Le concassage.....	393
<input type="checkbox"/> La matrice de découverte.....	394
<input type="checkbox"/> Les scénarii.....	394
<input type="checkbox"/> L'analogie.....	395
<input type="checkbox"/> L'induction.....	395

**Chapitre 13 :****La gestion du stress**

<b>Introduction</b> .....	399
<b>1. Définitions</b> .....	399
<b>2. Causes du stress</b> .....	403

<b>3. Effets du stress</b> .....	406
<b>4. Traitement du stress</b> .....	408
<input type="checkbox"/> Exercice de relaxation mentale .....	408
La respiration .....	408
Les muscles .....	409
Le débrayage mental .....	409
<input type="checkbox"/> Exercices de relaxation dynamique .....	409
<input type="checkbox"/> Le sommeil .....	410
<input type="checkbox"/> L'alimentation .....	411
<input type="checkbox"/> L'entraînement mental .....	413
<input type="checkbox"/> L'entraînement comportemental .....	414
<b>Conclusion</b> .....	414
<b>Conclusion</b> .....	417
<input type="checkbox"/> Désirs .....	417
<b>Bibliographie générale</b> .....	419
<b>Index</b> .....	429

Ce livre s'appuie sur :

■ **l'actualité de ces dernières années** qui a été riche en situations de négociation, d'Oslo à Rambouillet, de l'OMC à Amsterdam, de la SNCF à Air France, de la guerre de la banane à la Vache folle ou aux poulets à la dioxine, de la fusion TotalFina - Elf à la non fusion BNP - Société Générale.

■ **l'ouvrage Profession Négociateur** paru en 1995 et enrichi par cinq années supplémentaires de recherches, d'expérience, de discussions et de témoignages.



**Patrick AUDEBERT-LASROCHAS**, docteur ès sciences de gestion HDR, est professeur au groupe ESC Lille et maître de conférences à l'université du Littoral Côte d'Opale. Il est également directeur des départements Négociation-Créativité au CRC de Jouy-en-Josas. Il est membre du Laboratoire d'Etudes Appliquées et de Recherche sur la Négociation (LEARN, ESC Lille).

Cet ouvrage est devenu **une référence**. Il est axé avant tout sur les pratiques de négociation, à travers des méthodes, grilles, techniques et outils. Il présente et analyse les acteurs, puis la préparation, les processus, les jeux d'acteurs, les stratégies, les techniques, les tactiques, les différents types de communication, l'interculturel, la négociation en équipe, la créativité et la gestion du stress en situation de négociation.

**Que vos négociations soient :**

- ▶ commerciales,
- ▶ sociales,
- ▶ internationales,
- ▶ inter-services,
- ▶ hiérarchiques,

**vous trouverez ici :**

- ▶ un éclairage nouveau
- ▶ des techniques pratiques qui ont fait leurs preuves.

*"C'est sans doute le livre le plus complet et rigoureux à la fois, tout en restant parfaitement accessible : langue claire, exemples nombreux, graphiques, grilles et tableaux abondants, références très riches".*

## Les Echos

Cet ouvrage s'adresse en priorité aux négociateurs professionnels, aussi bien commerciaux que sociaux ou internationaux. Il intéressera également des négociateurs occasionnels ou des débutants qui pourront y acquérir une connaissance pratique de l'activité de négociation.

[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)

Éditions d'Organisation • Eyrolles  
Code éditeur : 652352 • ISBN : 2-7081-2352-1



BAU BANY & CO. S.R.L.