

LE GUIDE COMPLET DE PRÉPARATION À LA NÉGOCIATION

Préparez, conduisez et gagnez vos négociations

La méthode de Pierre Perdriaud
(Executive Simulation Lab)

Ce guide réunit tous les outils, techniques et éléments les plus avancés et académiques de la conduite de la négociation — notamment multiculturelle — prêts à l'emploi.

De la préparation (les six questions, la MESORE, la zone d'accord possible) aux leviers comportementaux (ancrage, cadrage, réciprocité), en passant par la conduite de l'entretien, la création de valeur, la réponse aux manœuvres difficiles et l'adaptation aux cultures différentes. Chaque outil tient en une ligne : ce qu'il est, comment l'utiliser, comment y répondre quand on vous l'applique.

Gratuit, sans compte. Pour vous entraîner à utiliser ces outils face à un interlocuteur qui résiste, lancez une simulation sur happy-ceo.nanocorp.app.

Douze pages, trois niveaux

Pages	Contenu
3	Le socle — les six questions à vous poser avant d’ouvrir. La préparation minimale, celle qui suffit déjà à 90 % des situations.
4–5	Les fondations académiques — la négociation fondée sur les principes (Harvard), la MESORE, la zone d’accord possible, intérêts contre positions.
6	La grille de préparation — la fiche complète : seuils, plan de concessions, options, agenda.
7	Les mécanismes comportementaux — ancrage, cadrage, aversion à la perte, réciprocité, cohérence, preuve sociale.
8	La conduite de l’entretien — écoute active, reformulation, étiquetage, questions calibrées, silence.
9	La création de valeur — offres multiples, troc de concessions, contrats contingents.
10	Les manœuvres difficiles — les dix tactiques classiques et la réponse à chacune.
11–12	La négociation multiculturelle — contexte, hiérarchie, temps, confiance, la face ; la checklist d’adaptation.
13	Éthique et confiance — pourquoi la réputation est votre actif le plus rentable.
14	La feuille de préparation — une page à remplir avant chaque négociation.

Comment lire ce guide. Si votre négociation est demain matin, lisez les pages 3 et 6, remplissez la feuille de la page 14. Si vous voulez le niveau complet — celui qui fait la différence sur les gros enjeux et à l’international — lisez tout : chaque outil est conçu pour être utilisable dès la prochaine réunion.

Les six questions à vous poser avant d'ouvrir

Ces six questions tiennent en une page et couvrent l'essentiel de toute préparation. Tout le reste du guide les approfondit ; rien ne les remplace.

1 Qui est l'autre partie ?

Son rôle suffit : un client, un fournisseur, un banquier, un associé, un collaborateur. Pas besoin de noms. Notez ce qu'elle a à perdre et ce qu'elle a à gagner.

2 Que voulez-vous obtenir ?

Un résultat précis, chiffré si possible. Pas « un bon accord » : le vôtre, écrit.

3 Qu'est-ce qui est en jeu ?

Ce que l'entreprise gagne ou perd. C'est votre carburant et votre garde-fou : si l'enjeu est faible, la fermeté coûte plus qu'elle ne rapporte.

4 Pour quand ?

Votre vraie échéance. Si l'autre partie la connaît, elle l'utilisera. Si vous la connaissez, vous saurez patienter.

5 Que faites-vous sans accord ?

Votre solution de repli, écrite avant d'ouvrir. C'est la réponse à cette question — pas votre nerveux — qui fixe votre niveau d'exigence.

6 Que veut-il, selon vous ?

L'intérêt derrière la position. « Un délai de 60 jours » est une position ; « lisser ma trésorerie » est l'intérêt. On négocie les intérêts, pas les positions.

Dans la simulation : ce sont ces six questions que vous remplissez dans le brief, et c'est contre elles que le débrief vous évalue — notamment si vos réponses écrites ont tenu face à un interlocuteur qui objecte.

La négociation fondée sur les principes

Le cadre de référence, issu de l'école de Harvard (Fisher & Ury, *Getting to Yes*, 1981, validé depuis par quatre décennies de recherche). Quatre principes : séparez les personnes du problème (la relation et le fond se traitent séparément) ; concentrez-vous sur les intérêts, pas les positions ; inventez des options de gain mutuel avant de décider ; exigez des critères objectifs (prix du marché, coûts, usages, expertises) plutôt que des pressions.

La MESORE — votre solution de repli

La **Meilleure Solution de REchange** (BATNA en anglais) est ce que vous faites si la négociation échoue. Elle n'est pas une menace, c'est votre pouvoir de rechange réel : c'est *elle*, et non votre courage, qui définit le niveau d'accord acceptable. Améliorez-la avant la négociation (une autre option, un autre fournisseur, un autre client), et estimez honnêtement celle de l'autre partie : vous saurez qui a intérêt à trouver un accord.

La zone d'accord possible (ZOPA)

Entre votre seuil d'accord (le pire accord que vous acceptez, dicté par votre MESORE) et celui de l'autre partie se trouve une zone où l'accord vaut mieux que pas d'accord pour les deux. Trois cas : **zone vide** — changez les variables ou le périmètre (page 9) plutôt que d'écraser le vôtre ; **zone étroite** — la préparation à qui la voit en premier gagne ; **zone large** — ne révélez jamais votre seuil, explorez celui de l'autre par ses critères.

Les trois valeurs à écrire avant d'ouvrir.

Valeur de réserve : le seuil au-delà duquel vous préférez partir. C'est la valeur cible à défendre.

Valeur d'ouverture : votre première proposition, ambitieuse mais défendable par un critère. Ni insultante (elle ferme la discussion), ni timide (elle s'ancrera).

Valeur cible : le résultat réaliste qui vous satisfait si tout se passe bien. Visez-la explicitement.

Ce cadre est aussi la réponse à la question « faut-il coopérer ou s'affirmer ? » : la recherche (Lax & Sebenius, *The Manager as Negotiator*) montre que les meilleurs négociateurs font les deux — ils coopèrent sur la valeur à créer et s'affirment sur sa répartition.

Intérêts contre positions : la machine à décoder

Une **position** est ce que l'autre demande. Un **intérêt** est ce qui la motive. La règle d'or académique : chaque position a en général plusieurs intérêts, et chaque intérêt a en général plusieurs positions possibles. C'est l'espace entre les deux où se crée l'accord.

Position entendue	Intérêts possibles derrière	Autres positions qui satisfont l'intérêt
« Il me faut 15 % de remise. »	Tenir un budget, justifier une décision en interne, réduire son risque	Paiement anticipé, volume groupé, garantie étendue, service ajouté
« Livraison sous 30 jours, sinon rien. »	Une échéance client, un lancement, une contrainte de trésorerie	Livraison partielle urgente puis solde, priorisation, stock dédié
« On ne renégocie pas un contrat signé. »	Précédent, peur de l'effet domino, peur de perdre la face	Avenant cantonné à cette commande, clause de révision future

La hiérarchie des intérêts

Listez vos intérêts et ceux supposés de l'autre, puis classez chacun en **vital** (sans lui, pas d'accord), **important** (à défendre, négociable) et **échangeable** (c'est votre monnaie). Les intérêts vitaux des deux côtés définissent le cadre ; les échangeables des deux côtés font l'accord. Un échangeable a peu de valeur pour vous et beaucoup pour l'autre : c'est là que se fabrique le gain mutuel (voir le « troc de concessions », page 9).

Les intérêts de rôle et les intérêts de personne

L'interlocuteur porte deux jeux d'intérêts : ceux de son organisation (marge, budget, risque) et les siens propres (sa crédibilité en interne, sa charge, sa relation avec vous). Les seconds sont rarement dits, souvent décisifs. Demandez-vous : *de quoi cet interlocuteur aura-t-il besoin pour vendre cet accord chez lui ?* Aidez-le à l'obtenir — une délégation qui a ses propres arguments est votre meilleure alliée de l'autre côté de la table.

Le test du débrief. Pour chaque objection que vous recevez, sachez dire quel intérêt elle sert. Si vous ne pouvez pas, vous discutez une position : descendez d'un cran en posant une question (« qu'est-ce que ce délai change pour vous, concrètement ? »).

La grille complète : quinze minutes qui valent des points

La recherche sur la préparation (Neale & Northcraft) est sans appel : la plupart des négociateurs préparent la *défense* de leur position et très peu préparent la *structure* de l'échange. La grille ci-dessous couvre les deux. Remplissez-la — ou la feuille de la page 14 — avant toute négociation à enjeu.

Bloc	Ce qu'il faut écrire
1. Le résultat	Votre valeur d'ouverture, votre valeur cible, votre seuil de réserve — chacun justifié par un critère.
2. La MESORE	Votre solution de repli concrète, avec son coût et sa date. Et votre estimation honnête de la sienne.
3. Les intérêts	Les vôtres (vitaux, importants, échangeables) et les siens supposés, dans le même vocabulaire que le tableau de la page 5.
4. Le plan de concessions	Ce que vous pouvez céder, dans quel ordre, à quelle taille décroissante, et contre quoi . Jamais de concession gratuite (voir page 7).
5. Les options	Trois montages d'accord différents qui satisfont vos intérêts vitaux, pas seulement un seul. Le premier montage sera discuté ; les deux autres sauvent l'accord.
6. Les critères	Les références objectives que les deux parties peuvent accepter : marché, coûts, usages, contrats types, expertise tierce.
7. L'agenda	Les points à traiter et leur ordre. Négociez l'ordre : ouvrir par un point facile installe la coopération ; les points durs viennent quand la relation existe.
8. Le temps	Votre vraie échéance, la sienne, et qui a intérêt à ce que l'accord arrive vite.
9. L'équipe et les rôles	Qui parle, qui observe, qui décide. Le décideur peut ne pas être le négociateur — cherchez à le savoir.

La question de la délégation. « Si vous obtenez cet accord, qui doit le valider chez vous ? » Cette question révèle la chaîne de décision, ce qui évite deux semaines d'atermoiements, et prépare l'aide que vous lui donnerez pour défendre l'accord en interne (page 5).

Les six leviers, pour agir et pour résister

Ces leviers sont issus de la psychologie de la décision (Tversky & Kahneman, Cialdini). Ils opèrent de façon quasi automatique : la seule protection est de les connaître à l'avance — les vôtres comme ceux qu'on vous applique.

L'ancrage

Le premier chiffre posé tire toute la suite vers lui, même quand il est arbitraire. **Au service de la négociation** : ouvrez en premier, ambitieux mais justifié par un critère. **Contre** : si l'autre ancre, nommez-le et reprenez la plume : « c'est votre chiffre, posons notre cadre, à nous » — ou ré-ancrez explicitement votre fourchette.

Le cadrage

La même offre change selon sa présentation : « 95 % de réussite » vs « 5 % d'échec », « économiser 500 € » vs « payer 3 000 € au lieu de 3 500 ».

Utilisation : cadrez en gains pour l'autre partie, dans sa propre monnaie (risque, temps, budget).

Contre : quand une proposition vous est présentée en une seule lumière, reformulez-la dans l'autre avant de répondre.

L'aversion à la perte

Perdre 100 € fait plus mal que gagner 100 € n'en fait plaisir. On négocie donc plus pour ne pas perdre que pour gagner. **Utilisation** : montrez ce que l'absence d'accord lui coûte par mois (en critères, pas en menace). **Contre** : méfiez-vous des deadlines qui « font perdre une offre » : c'est souvent du cadrage de perte.

La réciprocité

On ressent l'obligation de rendre ce qu'on reçoit — c'est le mécanisme qui rend une concession payante. **Utilisation** : chaque concession est conditionnée et nommée : « si je fais ce pas, vous prenez...? » **Contre** : face à un « cadeau » pré-négociation, remerciez et tranchez net : ce qui est reçu sans condition ne se paie pas en conditions.

La cohérence

On s'en tient à ce qu'on a dit publiquement.

Utilisation : faites formuler par l'autre les principes qu'elle revendique (« le juste prix, c'est le marché, d'accord ? »), puis rapportez-y chaque tour. **Contre** : ne vous enfermez pas dans un chiffre public ; gardez vos seuils pour vous et permettez-vous de changer d'avis avec justification.

La preuve sociale

On suit ce que font d'autres dans la même situation. **Utilisation** : « dans des accords de ce type, la pratique courante c'est X » — à n'utiliser que vrai. **Contre** : exigez la vérifiabilité : quels références, quels chiffres ? Une preuve sociale non vérifiable est une manœuvre, pas un critère.

La règle des concessions. Taille décroissante, rythme ralenti, et toujours conditionnelle (« si... alors... »). Une concession gratuite (céder sans rien demander, ou céder de plus en plus gros) apprend à l'autre partie que la pression marche — elle produit la suivante. Le débrief de la simulation relève précisément vos concessions gratuites.

Écouter, questionner, garder la table ouverte

Les outils ci-dessous sont issus des travaux sur l'écoute active (Rogers) et des techniques éprouvées de négociation d'otages (Voss, *Never Split the Difference*). Leur point commun : obtenir l'information et le sentiment d'être entendu sans jamais céder le fond.

Les quatre techniques de base

Technique	Ce que c'est	À quoi ça sert
Reformulation	Reprendre la thèse de l'autre en une phrase plus courte : « donc votre contrainte, c'est la trésorerie, pas le prix ? »	Vérifier, ralentir, forcer la précision — et montrer l'écoute.
Étiquetage	Nommer l'émotion ou la contrainte : « j'ai l'impression que ce point vous inquiète. »	Désamorcer. Une émotion nommée et accueillie baisse d'intensité.
Question calibrée	Question ouverte en « comment » ou « qu'est-ce qui » : « comment voulez-vous que je justifie ce prix chez moi ? »	Passer la charge à l'autre sans confronter ; trouver les vraies contraintes.
Silence	Après une question ou une proposition, laisser le silence suivre.	Le silence fait travailler l'autre. La première parole qui le brise perd souvent.

Le réflexe « décalé » sur la personne et le problème

Quand la tension monte, changez de table : attaquez le problème, soignez la personne. Nommez la situation sans accuser (« nous n'avons pas la même lecture des chiffres, réglons-la »), et s'il y a agressivité, déplacez-la : « si vous étiez à ma place, comment prendriez-vous cette phrase ? » L'agressivité qui n'est pas rendue ne s'entretient pas.

Sortir de l'impasse

- **Changer d'échelle** : élargir le périmètre (autre ligne, autre durée, autre contrat) ou le réduire (accord-cadre sur un principe, chiffres ensuite).
- **Changer de table** : « qu'est-ce qui rend ce point difficile pour vous ? » ramène de la position à l'intérêt.
- **Mettre le principe au centre** : « sur quel critère commun sommes-nous d'accord pour trancher ce point ? »
- **Reconnaître avant de conclure** : quand l'accord est proche, une phrase sur ce que l'autre a obtenu garantit qu'il le défende chez lui.

Quand le gâteau s'agrandit avant de se partager

La plupart des négociations sont vécues comme un gâteau fixe : ce que l'un gagne, l'autre le perd. La recherche (Walton & McKersie, puis tout le courant « négociation intégrative ») montre que la plupart des accords de valeur s'écrivent sur des enjeux où les parties *ne valorisent pas la même chose de la même façon*. Créer de la valeur, c'est trouver ces différences et les exploiter.

Trois outils pour élargir le gâteau

- **L'offre multiple équivalente simultanée (MESO)** : présenter en même temps deux ou trois montages d'égal valeur économique pour vous (« forfait A, formule B, pack C »). L'autre choisit — ou en recompose une — et ce choix vous révèle gratuitement ses priorités. C'est l'outil de préparation le plus rentable de la boîte.
- **Le troc de concessions (logrolling)** : céder sur l'enjeu qui coûte peu chez vous et vaut beaucoup chez lui, contre l'inverse. Ça ne marche que si vos listes d'échangeables (page 5) sont faites. Exemple : remise contre paiement à 15 jours, exclusivité contre volume garanti.
- **Le contrat contingent** : quand vous pariez différemment sur le futur, ne vous disputez pas — écrivez la pari. « Si le trafic dépasse X, le tarif monte à Y. » Chacun croit sa thèse ; chacun gagne s'il a raison. La clause transforme un désaccord en moteur d'accord.

La règle de séquence

Créer d'abord, répartir ensuite. La création de valeur échoue quand elle arrive après que les positions sont verrouillées : d'où l'agenda (page 6) qui place les échanges d'options *avant* le verrouillage, et l'ouverture par des questions plutôt que par des annonces.

Le piège du partage. Après création de valeur, la répartition reste un enjeu réel. Ne pas négocier sa part « pour préserver la relation » donne les pires résultats des deux mondes : un accord médiocre et une relation qui décline quand l'un des deux découvre l'avantage pris.

Les dix tactiques classiques et la réponse à chacune

Ces tactiques sont classiques, documentées, et moralement discutables — mais vous les croiserez. La défense est toujours la même en trois temps : reconnaître (le nommer, même à voix haute), ramener au processus (pas au fond), exiger un critère.

L’ultimatum précoce. « C’est mon dernier mot. » Réponse : la prendre au mot en douceur — « alors nous nous reverrons si la situation change » — et rester disponible. Un ultimatum qui n’est pas renouvelé s’efface.

L’autorité supérieure. « J’aimerais dire oui, mais ma direction... » Réponse : la faire nommer avant de traiter — « qu’est-ce que votre direction vous empêche d’accepter précisément ? » — et proposer d’y participer ou d’écrire ensemble l’argument.

Le bon flic, le mauvais flic. Réponse : ne pas jouer. Nommer le jeu avec légèreté au bon flic : « vous deux, vous ne menez pas la même négociation ? » et traiter avec qui a le pouvoir.

Le salami. Mordre la concession par petites tranches successives. Réponse : globaliser — « reprenons l’ensemble de ce que nous avons discuté » — et lister par écrit les points déjà traités.

Le coût par jour. « Ce retard vous coûte 3 000 € par jour. » Réponse : vérifier la base du calcul. Un coût d’opportunité n’est pas une dette ; exigez un critère contractuel, pas une appréciation.

La deadline fabriquée. « L’offre expire vendredi. » Réponse : tester — « que change-t-il au premier mars ? » Une vraie contrainte survit à la question ; une pression non.

L’avalanche d’informations. Noyer l’interlocuteur de données, de clauses, d’options. Réponse : ralentir et trier — « de ces dix points, quels sont les deux qui bloquent ? »

Le silence-pression. Laisser un long blanc après une demande pour provoquer une concession. Réponse : occuper le silence avec une question, pas une concession.

L’attaque personnelle. Viser votre crédibilité pour vous faire douter. Réponse : séparer (page 4), ne pas répondre sur vous, répondre sur le problème : « parlons du chiffre, pas de moi. »

Le fait accompli. On agit d’abord, on négocie ensuite. Réponse : nommer l’enjeu du précédent — « le problème n’est pas cette fois, c’est ce qu’on apprend à faire » — et demander la régularisation avant de continuer.

La règle d’or de la fermeté. On peut être très dur sur le fond et très soigné sur la forme — c’est même la définition d’un bon négociateur. La dureté qui blesse la personne nuit au fond ; la dureté qui vise le problème le sert.

Ce qui change quand l'autre ne raisonne pas comme vous

Les outils des pages précédentes sont universels ; leur *application* ne l'est pas. Les recherches en management interculturel (Hall, Hofstede, puis Meyer, *The Culture Map*) montrent que ce qui varie d'une culture à l'autre n'est pas le fond — intérêts, seuils, MESORE — mais la manière dont on communique, disagee, construit la confiance et gère le temps.

Dimension	À un extrême	À l'autre	Ce que ça change en négociation
Contexte (Hall)	Communication à bas contexte : tout est dit, explicite, écrit (Amérique du Nord, Allemagne, Scandinavie)	Haut contexte : l'essentiel est dans le non-dit, le statut, la relation (Japon, Chine, monde arabe, une partie de l'Amérique latine et de l'Afrique)	En haut contexte, un « nous verrons » ou un silence peut vouloir dire non. Ne prenez jamais un acquiescement poli pour un accord : cherchez la confirmation écrite et le comportement qui suit.
Distance hiérarchique (Hofstede)	On contredit son supérieur, l'expert pèse plus que le grade	Le grade décide, on ne contredit pas devant tous	Savoir qui décide vraiment (page 6) est plus difficile — et plus décisif. Une contrepartie junior qui « accepte » peut n'avoir rien décidé.
Individualisme	Décision individuelle, responsabilité personnelle, objectifs chiffrés	Décision collective, préservation du groupe, consensus long à obtenir mais solide ensuite	Ne pas confondre lenteur de décision et refus. Le délai qui suit le premier « oui » fait partie de la négociation.
Contrôle de l'incertitude	On négocie dans le flou, les clauses se règlent en route	On veut tout prévoir, tout contractualiser, tout sceller	Ce n'est pas de la défiance, c'est une autre gestion du risque. Prévoyez les annexes et les avocats dès le premier rendez-vous.

Précaution méthodologique : ces dimensions décrivent des **tendances de pays et de milieux professionnels**, jamais des individus. Elles disent où porter attention, pas ce que pense votre interlocuteur. La seule carte fiable reste celle que vous dressez en écoutant.

La confiance, la face, le temps — et la checklist d'adaptation

Confiance du contrat ou confiance de la relation

Deux façons de sécuriser un accord : par le **contrat** (confiance cognitive — clauses, recours, précision juridique) ou par la **relation** (confiance affective — repas, temps passé, réseau commun). Ni l'une ni l'autre n'est supérieure ; mais les confondre coûte cher. Qui vient du premier mode peut jurer qu'un accord de principe « n'engage à rien » et s'étonner que l'autre parte ; qui vient du second vit chaque clause négociée comme une suspicion. La règle : repérez où est l'autre, et offrez d'abord sa monnaie de confiance avant d'exiger la vôtre.

La face

Dans de nombreuses cultures, faire perdre la face à quelqu'un devant les siens détruit la négociation — même quand il obtient gain de cause sur le fond. Trois réflexes qui coûtent zéro : faire les objections en privé ou en privé-fictif (« réglons ce détail de côté ») ; laisser à l'autre une victoire visible dans l'accord (page 8 : reconnaître ce qu'il a obtenu) ; ne jamais corriger un chiffre de l'autre en public sans lui avoir laissé une sortie (« je dois avoir une version différente, tu veux qu'on compare ? »).

Le temps

Monochrome : le temps est une ressource, l'agenda est un contrat, l'avance est un retard. **Polychrone** : le temps sert la relation, l'agenda est une intention, interrompre n'est pas manquer de respect. Le premier doit apprendre à investir du temps avant d'attendre de la décision ; le second doit comprendre qu'une échéance annoncée pour demain est peut-être déjà une urgence — ou un ultimatum déguisé. Dans tous les cas : écrivez les jalons, négociez les marges.

La checklist d'adaptation (à relire avant chaque négociation interculturelle).

- Quelle est la monnaie de confiance de l'autre : le contrat ou la relation ? Qu'est-ce que je fais pour créer de la confiance *dans son système* ?
- Dans ce contexte, comment se dit « non » — et comment m'assurer que j'aurais compris ?
- Qui décide, et comment la décision se prend-elle ici — en bas ou en haut, vite ou après consultation ?
- Comment exprimer mon désaccord sans faire perdre la face ?
- Qu'est-ce que j'accepte de faire différemment sur la forme (rythme, repas, protocole) sans toucher à mes seuils sur le fond ?
- Qui, chez moi, connaît cette culture et peut relire mon plan de concessions ?

La réputation est votre actif le plus rentable

Une négociation ponctuelle encourage les manœuvres ; une vie de négociations entre acteurs qui se recroisent paie la franchise. La théorie des jeux répétés (Axelrod) le formalise : quand on se retrouve, les stratégies coopératives mais fermes — coopérer d’abord, riposter précisément, pardonner vite — dominent toutes les autres sur la durée.

Trois règles qui traversent toutes les cultures

- **On ment sur les faits, on perd pour toujours.** Exagérer un chiffre en négociation ne vaut jamais le coût d’être surpris — parce que la surprise finit toujours par arriver. Mentir sur un fait détruit la crédibilité ; garder un chiffre pour soi est légitime.
- **La fermeté sur les intérêts excuse la dureté.** Refuser « non pas pour vous nuire mais parce que mon seuil est là, et voici le critère » est entendu comme du professionnalisme partout où l’on négocie sérieusement.
- **Le dialogue après l’échec.** Un accord raté avec respect laisse la porte ouverte ; un accord obtenu par pression ferme toutes les autres tables.

La question de contrôle. Avant de sortir d’une négociation, demandez-vous : « est-ce que je serais à l’aise si l’autre partie relisait l’intégralité de mes notes ? » Ce n’est pas une morale de plus : c’est la meilleure protection contre les stratégies qui gagnent aujourd’hui et coûtent demain.

Voilà pour les outils. Ils ne valent rien sans entraînement : on ne découvre pas ses concessions gratuites le jour de la vraie négociation. **C’est le rôle de la simulation sur [happy-ceo.nanocorp.app](#)** — vous décrivez votre situation réelle, l’interlocuteur oppose des objections, et le débrief relève vos réflexes contre les critères de ce guide.

La feuille de préparation

À remplir avant chaque négociation à enjeu. Quinze minutes ; imprimez cette page.

Qui est l'autre partie ? Rôle, ce qu'elle gagne et perd.	
Ce que je veux Ouverture / cible / seuil, avec critères.	
Ce qui est en jeu Ce que l'entreprise gagne ou perd.	
Pour quand Ma vraie échéance, la sienne.	
Ma MESORE Ce que je fais sans accord, avec son coût.	
Ses intérêts derrière sa position Vitaux, importants, échangeables — chez lui aussi.	
Mes échangeables, et contre quoi Le plan de concessions : taille décroissante, toujours contre quelque chose.	
Trois montages possibles MESO : les options que je peux présenter ensemble.	
Critères objectifs à proposer Marché, coûts, usages, expertise.	
Contexte culturel — si l'autre ne raisonne pas comme moi Monnaie de confiance, le « non » qui se cache, la face, le temps (page 12).	