



DU BLOG IUSTORIA

Admettre une faiblesse comme une arme : le coup le plus fort ressemble à une erreur

J'ai dit à la partie adverse que notre créance comportait un risque d'échec. À voix haute, au procès-verbal. Dès cette phrase, elle a pesé chacun de mes mots suivants autrement — et c'était exactement ce dont j'avais besoin.

MGR. JAN VYTRÍSAL

16/9/2026 · 11 min de lecture

J' ai dit à la partie adverse que notre créance risquait sérieusement d'être rejetée en partie par le juge. À voix haute, à la table de négociation, et en sachant que ce serait consigné. Certains de mes confrères me le reprocheraient vertement. Pourtant, à partir de cette phrase, la partie adverse a accordé à chacun de mes mots un autre poids, et c'était exactement ce que je cherchais.

Le problème que chacun a à la table : pourquoi devrait-on vous croire ?

Toute négociation souffre d'un défaut de structure dont on parle peu, parce qu'il est désagréable : **tout ce que vous dites à la table est suspect**. L'autre sait que vous parlez dans votre intérêt. Quand vous affirmez que votre créance est solide, il n'entend pas une information, il entend un argument de vente. Quand vous dites ne pas pouvoir offrir davantage, il entend une posture. Chacune de vos affirmations subit une décote : votre interlocuteur la divise mentalement par l'intérêt que vous avez dans l'affaire, et n'en retient qu'une fraction. Quand chacun décote tout ce que dit l'autre, on ne discute plus du fond ; on joue aux devinettes pour savoir quelle part de ce qui est dit est vraie.

Il existe cependant une catégorie de propos que l'auditeur surpondère au lieu de les décoter : **l'information contraire à l'intérêt de celui qui la donne**. Le droit connaît aussi ce principe : les tribunaux accordent généralement une grande crédibilité à une affirmation qui nuit à son auteur, car personne de raisonnable n'affirme contre soi-même ce qui est faux. La psychologie de la décision va dans le même sens : nous jugeons la crédibilité d'une source selon qu'elle parle ou non dans son intérêt, et celle qui dit quelque chose contre elle-même gagne en crédibilité sur tout le reste.

D'où un coup qui a l'air d'une erreur et qui est en réalité un investissement : reconnaître, de façon maîtrisée, une faiblesse de sa propre position. Vous ne livrez pas d'information nouvelle, puisqu'un bon avocat adverse trouvera cette faiblesse de toute façon, s'il ne l'a pas déjà trouvée. Vous ne faites que **confirmer** ce qui flottait déjà dans l'air, et vous obtenez en échange ce qu'on ne peut obtenir autrement : que l'autre croie à vos points forts.

LE CŒUR DU SUJET

Les menteurs n'avouent pas leurs faiblesses. Celui qui en révèle une de lui-même est plus facilement cru sur le reste.

À quoi ressemble une concession maîtrisée

Tout repose sur le mot « maîtrisée ». Une concession maîtrisée est à une fuite ce qu'un tir de mine est à une explosion accidentelle. Elle suppose quatre conditions, toutes indispensables :

Paramètre	Correct	Incorrect
Choix de la faiblesse	Celle que la partie adverse connaît ou trouvera seule — risque procédural au dossier, clause contestée, jurisprudence publiée	Un problème de preuve interne, un témoin qui vacille, la situation financière du client
Formulation	Rédigée au bureau, concédant un risque : « nous envisageons qu'un tribunal puisse retenir une autre interprétation »	Improvisation à la table : « bon, à l'époque on s'est planté »
Chiffrage	« Nous voyons le risque, nous l'évaluons au quart de la créance, et l'offre l'intègre déjà »	Une concession nue, sans prix — une plaie ouverte dans laquelle on fouillera toute la réunion
Contexte de la position	Une faiblesse à côté de trois cartes fortes	Une faiblesse depuis une position faible — cela ne paraît pas crédible, cela paraît battu

Faute de chiffrage, la concession est un cadeau ; chiffrée, elle devient une monnaie d'échange. Et il y a une raison pour laquelle la formulation doit être écrite à l'avance : en République tchèque, les pourparlers transactionnels ne sont pas protégés, et votre aveu peut donc lui aussi servir de preuve. Une phrase préparée reconnaît un risque, pas un fait, et c'est une chose avec laquelle on peut vivre, même consignée au procès-verbal.

Ce qui se passe ensuite : deux effets à anticiper

Le premier effet est celui qu'on recherche : le gain de crédibilité. Vos affirmations suivantes (« pour le reste, notre créance est solide », « c'est notre plafond », « le client est prêt à aller au tribunal ») ne sont plus décotées comme un discours commercial. Vous avez montré une fois que vous dites aussi ce qui vous dessert, et l'autre vous range désormais dans une autre catégorie de sources. Une concession maîtrisée vous a donc donné du poids pour tout le reste. Sur un marché où personne ne croit personne, c'est une opération d'arbitrage.

Le second effet est plus subtil : la **réciprocité**. La franchise appelle la franchise. Après une faiblesse reconnue, la partie adverse laisse plus souvent voir à son tour un pan de sa propre position, parce que l'échange a cessé d'être un affrontement de positions pour devenir la recherche d'une solution. Ce n'est pas systématique, mais quand cela se produit, vous apprenez des choses qu'une négociation de positions ne vous aurait jamais livrées.

Il y a un troisième effet, interne celui-là, auquel je ne m'attendais pas en commençant à pratiquer cette technique : elle oblige à se préparer honnêtement. Si vous devez identifier et chiffrer les faiblesses de votre position avant de vous asseoir, vous ne pouvez plus vous raconter d'histoires. Beaucoup de mauvais procès sont menés parce qu'une partie n'a jamais formulé ses faiblesses à voix haute, pas même pour elle-même. Je ne connais d'ailleurs pas de meilleur test de résistance d'un dossier que la préparation d'une concession maîtrisée.

Quand ne jamais le faire

Ce n'est évidemment pas une recette universelle. Dans certaines situations, la concession n'a pas sa place.

Quand votre position est faible dans son ensemble : on l'a vu plus haut, la concession l'achève. Quand vous avez en face de vous quelqu'un qui ne cherche pas la crédibilité mais une proie : pour un pur prédateur, chaque faiblesse reconnue indique où frapper, et le gain de crédibilité le laisse indifférent, puisqu'il ne vise pas un accord mais votre épuisement. Quand vous négociez par l'intermédiaire d'un messenger sans mandat : la concession arrivera au décideur sans contexte et sans votre chiffrage, donc comme une faiblesse nue. Enfin, quand vous n'avez pas de formulation prête : une concession improvisée sous l'effet de l'émotion tient de l'accident, non de la technique.

Reconnaître sa propre erreur en dehors d'une négociation, face à un client, à un partenaire ou au sein de l'entreprise, mériterait un chapitre à part. Le mécanisme est le même, et l'effet encore plus fort, parce que la crédibilité s'y joue sur la durée. Le fournisseur qui appelle pour dire « nous avons commis une erreur, voici laquelle et voici comment nous la corrigeons » avant que son client ne s'en aperçoive n'y perd presque jamais. Mais ce sera pour un autre texte.

Tiré de la pratique

L'exemple est anonymisé et généralisé. Une réunion transactionnelle sur une créance dont une partie reposait sur une interprétation que nous savions fragile. La partie adverse le savait aussi, et n'attendait que de nous voir le nier. Nous avons au contraire nommé le risque nous-mêmes, nous l'avons chiffré et nous avons expliqué que notre offre en tenait déjà compte. La partie de cache-cache pour savoir qui prendrait l'autre en défaut s'est arrêtée avant d'avoir commencé, et la discussion est passée aux chiffres. La partie adverse, venue avec une offre représentant une fraction de la créance, l'a multipliée en une heure et demie sans que nous concédions quoi que ce soit. Ce ne sont pas les articles de loi qui l'ont convaincue. Après ce risque reconnu, elle a simplement cru au reste : que nos autres cartes étaient aussi solides que nous le disions, et que nous étions vraiment prêts à aller devant le juge.

Ce qu'il faut retenir

À la table de négociation, la crédibilité ne se gagne pas en l'affirmant, mais en la prouvant, et la preuve la moins coûteuse consiste à dire, de façon maîtrisée, quelque chose qui va contre son propre intérêt. Choisissez la faiblesse vous-même, formulez-la à l'avance, chiffrez-la dans la même phrase, et ne la reconnaissez qu'en position de force. Cela semble contre-intuitif, et c'est justement ce qui fait son efficacité : la plupart des négociateurs nient jusqu'à ce que les pièces du dossier les contredisent, puis s'étonnent qu'on ne les croie plus, même quand ils disent vrai.

Sur les raisons pour lesquelles, en Tchèque, chaque phrase doit être formulée comme pour le procès-verbal, voir **On vous enregistre : les phrases à ne jamais dire à la table**. Sur l'adversaire auquel cette technique ne s'applique pas, **On ne négocie pas avec les terroristes**, et sur le fondement psychologique de l'ensemble, **Les articles du code ne sont qu'un fondement**.

Choisir la faiblesse, la chiffrer et en arrêter la formulation exacte fait partie de la préparation que nous menons en War Room.

Vous connaissez la faiblesse de votre position et ne savez qu'en faire ? Soit la partie adverse la trouvera seule, soit vous l'utilisez en premier et à de meilleures conditions. **Écrivez-nous**, ou découvrez à quoi ressemble la préparation en War Room.

Ce texte est un commentaire général et non une prestation juridique ; chaque situation appelle une analyse propre. L'affaire décrite est anonymisée et généralisée ; aucune issue ne peut être garantie. État du droit en août 2026.

Admettre une faiblesse comme une arme : le coup le plus fort ressemble à une erreur

Mgr. Jan Vytřisal · Publié 16/9/2026

<https://www.iustoria.cz/fr/blog/admettre-une-faiblesse-comme-une-arme/>

Ce texte est protégé par le droit d'auteur. Le partage du document entier et non modifié est bienvenu ; la reprise d'extraits dans d'autres textes suppose la citation de la source. © IUSTORIA, advokátní kancelář, s.r.o.