DU BLOG IUSTORIA

La partie adverse sans mandat : la chaise la plus chère est celle qui reste vide

> *Quatre-vingt-dix minutes de négociation, puis « il faut encore que j'en parle ». Vous avez montré vos cartes à quelqu'un qui ne peut rien signer.*

MGR. JAN VYTŘÍSAL

16/9/2026 · 11 min de lecture

Quatre-vingt-dix minutes de négociation, la partie adverse acquiesce, les choses avancent, et puis tombe la phrase : « Il faut encore que j'en parle à… ». Vous comprenez alors que vous n'avez pas négocié du tout. Vous avez montré vos cartes, gratuitement, à quelqu'un qui n'a le pouvoir de rien signer.

La défaite la plus fréquente, et elle n'est comptée nulle part

Parlez de négociation perdue et chacun pense à un mauvais accord. La défaite la plus courante a pourtant une autre forme, et aucune statistique ne la relève : **négocier avec quelqu'un qui n'a pas le pouvoir de décider.** Vous exposez vos arguments, vous donnez vos chiffres, vous laissez voir ce qui compte pour vous et ce que vous êtes prêt à lâcher, et votre interlocuteur emporte le tout « pour en discuter ». Le vrai décideur, que vous n'avez jamais rencontré, dispose désormais d'une carte complète de votre position, alors que vous ne savez rien de lui. Au tour suivant, vous négociez face à quelqu'un qui vous a lu sans que vous ayez pu le lire.

En pratique, on appelle ce genre d'émissaire un éclaireur. Certaines entreprises en envoient un par incompétence (on a envoyé qui était disponible), d'autres par facilité, d'autres encore à dessein, parce que l'éclaireur est une excellente tactique : il recueille de l'information, ne coûte rien, ne risque rien, et tout ce qu'il a promis peut être retiré le lendemain par un « malheureusement, la direction n'a pas validé ». Cette phrase est d'ailleurs une technique à part entière. On s'entend sur les conditions, on vous laisse considérer l'affaire comme conclue, puis on revient : « le patron doit encore donner son accord, et il veut dix pour cent de mieux ». Dans votre tête, vous aviez déjà dit oui, et la concession passe plus facilement. C'est la technique de l'autorité supérieure, vieille comme le maquignonnage.

Contre l'une comme contre l'autre, la défense se prépare avant de s'asseoir.

La première question de la préparation : qui décide réellement

En préparant une négociation, on se concentre sur les arguments. Ils ne viennent pourtant qu'en troisième position. La première question est : **qui, en face, décide réellement ?** Pas sur le papier, dans les faits. Le gérant inscrit au registre du commerce n'est pas forcément celui dont l'accord conditionne tout. Ce peut être un associé resté dans l'ombre, un directeur financier, une épouse, une banque, un gros client, ou un avocat dont l'avis fait loi pour la partie adverse.

Source	Ce qu'elle vous apprend
Registre du commerce et recueil des actes	Qui signe les contrats et les comptes, quelles sont les règles de représentation
Structure de l'actionnariat	Un associé-gérant unique décide seul ; une structure éclatée signifie que votre interlocuteur doit convaincre
Votre propre correspondance	Qui était en copie quand les choses se sont tendues
Ceux qui traitent avec l'entreprise	Ce que le registre ne dit pas — qui a vraiment le dernier mot

Au terme de la préparation, il vous faut autre chose qu'un nom sur une invitation : la réponse à la question de savoir *si la personne qui vient peut conclure sur place un accord de la portée que nous voulons négocier*. Si vous l'ignorez, renseignez-vous. Si elle ne le peut pas, adaptez ce que vous dévoilerez à la table, ou reportez la réunion jusqu'à ce que la bonne personne soit présente.

Vérifier le mandat dans les cinq premières minutes

Le mandat se vérifie à la table, poliment, et dans les premières minutes plutôt qu'à la fin. Voici trois formulations que j'emploie et qui ne vexent personne.

« Avant de commencer : j'aimerais que nous puissions arriver aujourd'hui à un accord confirmé dans la foulée. Y a-t-il des points que vous devriez faire valider, pour que nous en tenions compte dès le départ ? » C'est courtois, constructif, et la réponse vous apprend tout. Celui qui a un mandat le dit volontiers. Celui qui n'en a pas se met à noyer le poisson, ce qui est aussi une réponse.

« Si nous nous mettons d'accord aujourd'hui sur les paramètres, qui signe chez vous, et sous quel délai ? » Parler de signature est plus concret que parler d'« accord », et l'esquive devient plus difficile.

Enfin, si vous sentez venir le coup de l'autorité supérieure : « Je propose que nous disions d'emblée jusqu'où chacun peut s'engager aujourd'hui. Nous sommes prêts, pour notre part, à conclure sur l'ensemble de l'affaire. » C'est alors à l'autre de se découvrir : soit il fait la même déclaration, soit il reconnaît une limite, et vous vous ajustez en conséquence.

> **IMPORTANT**
>
> Quand vous découvrez que la partie adverse n'a pas de mandat, la négociation ne s'arrête pas ; elle change de but. Vous ne négociez plus avec le messager, vous vous servez de lui pour faire passer un message à celui qui décide.

Concrètement, vous parlez à travers lui. Vous lui donnez des arguments assez simples pour qu'il puisse les rapporter fidèlement, de préférence par écrit (« pour que rien ne se perde en route »), et vous ne dites rien que vous ne voudriez pas voir arriver sur le bureau d'un inconnu. Les chiffres, vous les gardez pour celui qui peut dire oui.

Que faire quand le mandat manque : jusqu'où dévoiler

Voici la règle que j'applique :

Je dévoile	Je ne dévoile pas
Pourquoi la situation actuelle est intenable pour les deux parties	Mes chiffres
Ce qui attend la partie adverse en l'absence d'accord	Mes priorités — ce qui est essentiel et ce qui est négociable
Quels risques sa position comporte	Mes contraintes de calendrier

Ce sont précisément les trois éléments de la colonne de droite dont le décideur a besoin pour préparer sa riposte au tour suivant.

J'y ajoute une discipline : **pas la moindre concession à un messager.** Une concession faite pendant un tour qui ne peut pas déboucher sur un accord est perdue. Au tour suivant, elle sert de point de départ, et vous l'avez cédée pour rien. On n'échange des concessions que contre des concessions, et seulement face à quelqu'un qui a le pouvoir d'en faire.

Son propre mandat limité comme bouclier

Retournons maintenant la situation, car le mandat est une arme à double tranchant dont vous pouvez aussi tenir la poignée. Un mandat limité, annoncé d'emblée et en toute franchise, compte parmi les positions défensives les plus solides d'une négociation.

Quand je négocie pour un client, je dispose en général d'une fourchette convenue avec lui, et je le dis tout de suite à la partie adverse : « J'ai mandat pour conclure dans certaines limites ; si nous en sortons, je devrai en référer à mon client. » Le bénéfice est simple : toute pression pour obtenir une concession hors fourchette se heurte non plus à ma volonté, qu'on peut faire plier, mais à un cadre, qui ne plie pas. « J'aimerais vous satisfaire, mais je ne peux pas » est une phrase plus pare-balles que « je ne veux pas ». C'est exactement pour cela que le vendeur de voitures « doit appeler son responsable », sauf que chez lui c'est une ruse. Pratiqué honnêtement, le procédé est le même et il résiste à l'examen : une vraie fourchette, un vrai client, et un vrai retour vers lui pour obtenir un nouveau mandat quand la négociation a apporté des éléments qui le justifient.

D'où un conseil aux chefs d'entreprise qui peut sembler paradoxal : **n'allez pas en personne aux négociations décisives, même si vous avez le pouvoir de tout décider.** Qui peut tout décider à la table peut aussi tout y perdre, sous l'effet de l'émotion, de la fatigue ou d'une pression bien dosée. Un négociateur tenu par une fourchette et obligé d'en référer à son mandant est protégé contre ses propres décisions à chaud. Dans un conflit important, c'est une raison de se faire accompagner d'un avocat même lorsque le volet juridique est simple : ce que vous payez, ce sont moins des articles de code qu'un cadre qui vous protège de votre propre précipitation.

Tiré de la pratique

L'exemple est anonymisé et généralisé. Une réunion transactionnelle sur une créance de plusieurs centaines de milliers. La partie adverse avait envoyé un représentant manifestement chargé d'une seule mission : découvrir à quel prix nous serions prêts à conclure. Nous l'avons compris dans les premières minutes, lorsqu'il a éludé la question de savoir s'il pouvait confirmer un accord sur place. Nous avons donc changé de registre. Pas de chiffres, pas de priorités ; à la place, une heure et demie d'argumentation détaillée et étayée sur ce que la position de son mandant avait d'intenable, conçue pour être répétée une fois rentré au bureau. Aucun chiffre n'est sorti de notre côté. Le résultat est venu au tour suivant, face au décideur, qui avait reçu entre-temps de son propre collaborateur un compte rendu dont nous avions, en substance, écrit le contenu.

Ce qu'il faut retenir

Avant la négociation, identifiez qui décide réellement et faites en sorte qu'il soit présent. Au début, vérifiez poliment le mandat de votre interlocuteur ; cela prend vingt secondes. S'il n'en a pas, parlez à travers lui, exposez les problèmes plutôt que vos solutions, et ne concédez rien. Quant à votre propre mandat limité, ne le vivez pas comme une faiblesse : c'est un bouclier que vous avez choisi.

Sur l'adversaire qui ne joue selon aucune règle, voir On ne négocie pas avec les terroristes : l'adversaire irrationnel. Sur la manière de se séparer d'un associé sans détruire l'entreprise, Partenariat commercial : comment se séparer, et sur qui engage réellement une société, Les statuts ne sont pas une formalité.

Le profil du décideur (qui décide vraiment, ce qui le motive et comment l'atteindre) est la première rubrique du playbook que nous construisons en War Room.

Vous allez à une négociation sans savoir qui sera en face ? Le découvrir avant coûte moins cher que le découvrir au bout de quatre-vingt-dix minutes. Écrivez-nous, ou découvrez ce que comprend 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.

La partie adverse sans mandat : la chaise la plus chère est celle qui reste vide

Mgr. Jan Vytřísal · Publié 16/9/2026

https://www.iustoria.cz/fr/blog/la-partie-adverse-sans-mandat/

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.