

10 CONSEILS POUR ATTEINDRE SON BUT

Inutile d'être un commercial-né pour aboutir à un accord satisfaisant. Voici les étapes à respecter pour augmenter vos chances de réussite. **Par Coralie Donas**

S'en aller parler la fleur au fusil? Hors de question, si l'on en croit tous les experts que nous avons rencontrés. Avant de vous lancer tête baissée dans une négociation, vous devez, au minimum, avoir une idée précise de votre objectif et des moyens que vous êtes disposé à engager pour l'atteindre. Il vous faudra aussi peaufiner vos arguments, calibrer vos réponses en fonction des objections que vous pourriez rencontrer et réunir tous les éléments chiffrés qui viendront appuyer vos demandes. Vous auriez tort enfin de négliger votre préparation mentale, indispensable pour augmenter votre confiance et votre pouvoir de persuasion.

Bien sûr, rien de tout cela ne fera disparaître la part d'incertitude et d'improvisation que comportera nécessairement la discussion à venir... A tout moment, vous devrez être prêt à adapter votre stratégie à votre interlocuteur. Il vous faudra rester inventif dans vos propositions et savoir abattre vos atouts à l'instant décisif: «Une vraie négociation confronte les besoins de chacun et ouvre le champ aux solutions créatives, explique Pascale Bélorgey, formatrice chez Cegos. L'objectif étant d'aboutir à un résultat qui laissera à chacun le sentiment

d'avoir gagné ou, au moins, de n'avoir pas perdu.» Voici, en dix étapes, les clés d'une négociation réussie.

1. PEAUFINÉZ VOTRE PRÉPARATION À TOUS LES NIVEAUX

Curieusement, ce sont parfois les plus aguerris qui négligent cette étape essentielle. «J'ai déjà vu des commerciaux qui croyaient pouvoir se reposer sur leur expérience, mais qui, pour finir, ont brûlé des étapes ou oublié des points clés lors de rendez-vous avec leurs clients», souligne Marine Rabeyrin, directrice du programme de formation des commerciaux Europe, Afrique et Moyen-Orient chez Lenovo. Or tous les détails sont importants au cours d'une négociation. Il ne s'agit pas de tomber en panne sèche d'arguments au moment crucial.

La première étape consiste donc à définir votre objectif et à lui donner une traduction précise: si vous souhaitez une augmentation de salaire, quelle sera la fourchette acceptable par votre boss, selon vos résultats mais aussi ceux de l'entreprise? Si vous avez en ligne de mire un projet de formation ou une promotion, quel stage ou quel intitulé de poste visez-vous? En second lieu, il faut écrire noir sur blanc toutes les objections que

votre interlocuteur pourrait vous opposer. Et, bien sûr, préparer vos réponses: le montant de vos prétentions le fait sourire? Rappelez-lui que la qualité a un prix. Il vous suggère de vous former tout seul pendant votre temps libre? Expliquez-lui que ce stage profitera à l'entreprise autant qu'à vous-même.

Enfin, la préparation mentale est très importante: «Chez vous, n'hésitez pas à répéter à voix haute la situation de la négociation, à énoncer vos arguments. Cela vous permettra de les réajuster... mais aussi de vous échauffer», conseille Marine Rabeyrin.

2. VENEZ AVEC DU CONCRET: ÉCRITS, CHIFFRES...

Difficile d'entamer une transaction sans disposer d'éléments tangibles pour étayer sa requête. «Quand j'aborde un entretien annuel, je récapitule les missions que j'ai réalisées dans l'année, ce que je peux apporter à l'équipe, à l'entreprise», indique Yifan Li, chef de projet systèmes d'information du groupe ADP (Aéroports de Paris) et marraine de l'association Elles bougent, qui encourage les jeunes filles à s'orienter vers des carrières scientifiques. Elle a déjà, dans ce cadre, animé des ateliers de coaching sur



l'importance de la négociation. Tout ce qui peut être listé doit être mis sur la table, accompagné, si possible, de résultats chiffrés. Inutile d'apprendre par cœur : «Préparez des supports : fichiers, PowerPoint, poursuit Yifan Li. Et montrez-les pendant la discussion.»

3. FIXEZ-VOUS DES OBJECTIFS RÉALISTES

Une négociation doit aboutir à un compromis acceptable pour les deux parties. Vous devez donc être très clair sur ce que vous êtes prêt à lâcher et ce sur quoi vous ne céderez rien. Laurent Combalbert et Marwan Mery, négociateurs professionnels et fondateurs

d'ADN Group, proposent de classer vos objectifs en trois catégories. Les «négociables» sont ceux auxquels vous pouvez renoncer, comme la plaque sur la porte de votre bureau. Les «moins négociables» sont ceux en échange desquels vous exigerez une contrepartie : «Tant pis pour la voiture de fonction, mais je veux le bonus annuel.» Enfin, les «non-négociables» sont le cœur de votre demande. Sur ces points-là, soyez intraitable, quitte à devoir assumer l'échec de la négociation. Lâcher du lest sur vos enjeux non négociables n'est bon ni pour vous ni pour votre image. Enfin, lorsqu'il s'agit de parler

argent, fixez une limite au-dessous de laquelle vous ne descendrez pas. «Avant de changer de poste, je regarde les offres et les rémunérations pratiquées pour être certaine que l'offre est en phase avec le marché», souligne Yifan Li.

4. CHOISISSEZ LE BON MOMENT, QUITTE À ATTENDRE UN PEU

On n'a pas toujours le choix du moment de la négociation. Dans de nombreuses entreprises, elle a lieu lors de l'entretien annuel. Si vous avez le loisir de caler le rendez-vous, préférez le vendredi après-midi plutôt que le lundi matin : il y a de fortes chances que votre interlocuteur soit ●●●

JE VOUS
LAISSE LA
VOITURE,
MAIS JE
VEUX LE
BONUS!

MES POINTS FAIBLES? JE NE LES AI PAS SUR MOI!

... plus disponible. Et ne focalisez pas tous vos efforts sur l'instant T de l'entretien : une augmentation se joue plus souvent sur le contrôle continu qu'à l'examen final. «Il faut se faire apprécier toute l'année, mettre régulièrement en avant ses bons résultats et entretenir son réseau», conseille Christine Delacroix, coach et manager support chez Dell.

5. SOYEZ LE PLUS SINCÈRE ET LE PLUS HONNÊTE POSSIBLE

Les experts sont unanimes : la malhonnêteté, le chantage, le biais sont autant de pratiques à proscrire. «Votre crédibilité

professionnelle dépend aussi de votre honnêteté. Si vous commencez à bluffer ou, pire, à mentir, vous brisez le lien de confiance qu'il est indispensable d'établir avec votre interlocuteur pour parvenir à un bon compromis. Et outre, songez aux conséquences que cela peut avoir si votre manœuvre est découverte un jour», prévient Marwan Mery.

Etre sincère n'exclut cependant pas de faire preuve d'un peu de stratégie. Inutile, par exemple, de «décrire vos points faibles par le menu au cours d'un entretien», reprend Marine Rabeyrin. En

revanche, listez-les pendant votre préparation et trouvez leur des justifications crédibles et d'éventuelles solutions.

6. SOYEZ SYMPA, MAIS JUSTE CE QU'IL FAUT...

Savoir établir un échange cordial sans se montrer trop avenant, tel est le jeu d'équilibriste du négociateur aguerri. «Il faut faire preuve d'empathie pour comprendre les émotions de son interlocuteur, mais sans aller trop loin sur le terrain de l'affect», résume Marwan Mery. Et de citer l'exemple de commerciaux qui, devenus amis avec leurs clients, ont vu fondre leurs marges. Cela signifie-t-il qu'il vaut mieux conserver une distance avec son manager ? «L'amitié n'est évidemment pas à proscrire, mais il sera très important, le moment venu, de faire la part des choses. Même si, dans une négociation, il est plus difficile de dire non à quelqu'un qu'on aime bien», souligne Laurent Combalbert. D'où l'intérêt d'être apprécié par son supérieur tout au long de l'année!

7. NE PERDEZ JAMAIS CONFIANCE EN VOUS

Cela semble une évidence : vos chances de réussir sont meilleures si vous partez gagnant plutôt que perdant. En travaillant sur vos pensées inconscientes, l'analyse transactionnelle permet d'en atténuer quelques dérives. «Dans cette pratique, on parle de la "posture ++", qui consiste à se dire : "Je suis quelqu'un de bien, mes objectifs sont raisonnables et j'ai de bonnes raisons de vouloir les atteindre"», explique Pascale Bélorgey, formatrice chez Cegos et auteure



OVRM/EVERETT COLLECTION/RUE DES ARCHIVES

de *La Boîte à outils de l'efficacité professionnelle* (Dunod, 2016). Si vous vous dépréciez d'entrée de jeu, vous risquez fort de ne pas demander tout ce que vous pourriez obtenir.

8. ACCEPTEZ DE FAIRE QUELQUES CONCESSIONS

Montrez-vous prudent sur la façon dont vous lâchez du lest, même sur des points qui ne vous semblent pas décisifs. «Vous devez faire en sorte que chaque compromis soit plus léger que le précédent. En effet, conclure l'entretien sur une concession importante vous fera perdre en crédibilité. Le mieux est de ne jamais rien céder sans avoir obtenu quelque chose en retour, sur le mode : «Je te tiens, tu me tiens...»

9. ANTICIPEZ D'ÉVENTUELLES CONTREPARTIES

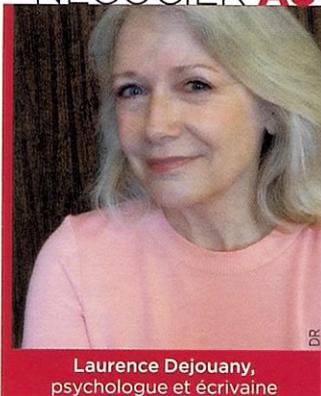
Une négociation ne permet pas toujours d'obtenir ce que l'on espérait. Mieux vaut donc penser à l'avance aux contreparties qu'on pourra demander en guise de consolation. «Si, par exemple, on oppose des budgets serrés à votre demande d'augmentation, cherchez ce que vous pouvez obtenir à la place : du temps, du télétravail, une formation, voire un avantage en nature : voiture, portable, tablette...» détaille Pascale Bêlorgey. Multiplier les points de discussion permet en outre de rester sur un plan d'égalité avec votre interlocuteur.

10. CONSERVEZ UNE TRACE DE VOTRE ACCORD

Pour que les efforts déployés ne restent pas vains, il ne faut surtout pas négliger l'étape de la concrétisation. Vous avez

décroché une augmentation, une journée de télétravail, une formation ? Il faut absolument en garder une trace écrite. «Cela peut être un échange de courrier résumant les termes de l'accord conclu avec votre manager, un e-mail qu'il aura envoyé à la DRH avec votre

NÉGOCIER AU FÉMININ



Laurence Dejouany, psychologue et écrivaine

On ne négocie pas son salaire exactement de la même manière ni dans les mêmes conditions selon qu'on est un homme ou une femme. Eclairage de Laurence Dejouany, déléguée du Cercle InterElles*, auteure des *Femmes au piège de la négociation salariale* ou *Comment demander de l'argent à son patron sans le fâcher...* (L'Harmattan, 2012).

MANAGEMENT : En 2015, à responsabilités égales, une femme touche un salaire inférieur de 8,5% à celui d'un homme. Comment l'expliquez-vous ?

Laurence Dejouany : J'ai d'abord pensé que ces différences de salaire s'expliquaient par le fait que les femmes ne négociaient pas assez. En réalité, même lorsque les femmes demandent une augmentation,

elles obtiennent moins que les hommes. Elles doivent par ailleurs se préparer davantage en vue d'une négociation salariale. Elles peuvent pour cela utiliser la technique des bilans de compétences, qui consiste à écrire noir sur blanc et pour chaque action les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus. Il ne s'agit pas de se vanter, mais d'appuyer son argumentaire sur des éléments factuels.

Quelles sont les difficultés à lever ?

L. D. : Les femmes ont tendance à s'autocensurer. Par exemple en se disant : «J'ai déjà obtenu un temps partiel, je ne vais pas en plus demander une augmentation.» Sauf que si le temps est partiel, le salaire l'est aussi ! Il n'y a donc aucune raison que la progression salariale soit doublement pénalisée. Il faut être au courant de la législation : cela fait des années qu'une loi garantit une augmentation au moins égale à la moyenne des augmentations générales et individuelles accordées au personnel de même catégorie de l'entreprise au retour d'un congé de maternité ou d'adoption. Et «au moins égal à la moyenne» n'interdit évidemment pas que cette augmentation soit supérieure.

Quels sont vos conseils pour bétonner un entretien ?

L. D. : Une femme dira souvent «on» ou «nous» pour parler des résultats de l'équipe. Ce jour-là, elle devra parler à la première personne, faire valoir clairement que ces résultats ont été produits grâce à elle. Pour bien répondre à des objections habituelles («je ne peux pas vous augmenter, c'est la crise»), il faut bien se préparer. C'est-à-dire savoir combien gagnent les collègues masculins, quelle est l'augmentation moyenne accordée cette année-là dans l'entreprise... Il est très important aussi de connaître les éléments de sa propre rémunération et de savoir exactement combien on veut, ce qui se calcule en fonction de ses compétences, de son diplôme, du marché du travail, de la santé financière de l'entreprise... Enfin, pour ne pas se laisser piéger par la montre, il est utile de demander de combien de temps on dispose et de prévoir un battement d'une dizaine de minutes en fin d'entretien, par exemple pour poser une question importante à laquelle on n'aurait pas pensé en amont. ●

* Réseau de femmes dirigeantes qui œuvre pour la mixité en entreprise.

nom en copie pour confirmer une demande de formation», illustre Pascale Bêlorgey. «L'idée, c'est de boucler la négociation, appuie Marine Rabeyrin : on est tombé d'accord, on l'écrit. Et on s'accorde sur les dates pour rendre le plan d'action concret.» ●