

9

Négocier les conditions du poste et la rémunération

En collaboration avec des négociateurs du GIGN.

Pour la rédaction de ce chapitre, j'ai eu le privilège d'échanger avec plusieurs négociateurs du GIGN.

Le GIGN est une unité d'élite de l'armée française spécialisée dans la gestion de crise. Il gère des missions variées qui demandent un savoir-faire particulier, notamment en matière de négociation. Il négocie par exemple avec un forcené pour la libération d'otages en utilisant des méthodes de négociation mondialement reconnues.

Qui de mieux que le GIGN pour vous apprendre à négocier votre salaire ? Bien que leur objectif ne soit pas le même que le vôtre, des négociateurs ont accepté de nous livrer quelques astuces et conseils pour réussir votre négociation.

Le premier enseignement du GIGN : pour réussir une bonne négociation, il faut se préparer et pour cela il faut se renseigner. Les hommes du GIGN ne font jamais une intervention sans une phase de renseignement approfondie. Cette étape est essentielle car elle évitera toute hésitation, maladresse ou perte de temps pendant l'intervention où les hommes du GIGN devront être rapides, efficaces et concentrés sur leur objectif.

Leur objectif est d'obtenir un maximum d'informations sur la situation qu'ils vont devoir gérer. C'est une recherche très exhaustive : ils se renseignent sur le contexte, les personnes qui seront en face d'eux (profils psychologiques, enjeux, objectifs...), la situation géographique, etc. Ils ne négligent aucune piste et font une recherche à 360°.

Ces informations peuvent s'obtenir de plusieurs façons. Ils vont s'appuyer sur un réseau d'informateurs qui leur donnent des informations du terrain. Ils peuvent également poser des questions à leur interlocuteur pour cibler au mieux ses attentes. C'est un bon début de poser des questions mais l'essentiel c'est surtout de savoir écouter les réponses. D'ailleurs, les négociateurs n'hésitent pas à reformuler une question pour être bien certains de la réponse.

En tant que candidat, vous n'allez pas appeler le FBI pour savoir si vous pouvez demander un véhicule de fonction, mais vous devez quand même faire quelques recherches pour mener efficacement votre négociation.

On revient à la règle d'or : la préparation ! Comme pour l'entretien d'embauche, pour réussir la négociation de votre salaire, la phase de la préparation est fondamentale. Vous devez connaître votre « valeur » sur le marché de l'emploi et les pratiques de l'entreprise que vous souhaitez rejoindre.

Je remercie le général Ghislain Rety et ses hommes d'avoir répondu à toutes mes questions.

*« En affaires, on n'obtient pas ce qu'on mérite,
on obtient ce qu'on négocie. »*

DR. CHESTER KARRAS⁴⁰

Seulement 34 % des femmes osent négocier leur premier salaire, contre 41 % des hommes.⁴¹ Si vous avez réussi à arriver autour de la table des négociations, il va falloir apprendre à jouer. Les bons négociateurs sont des joueurs, ils savent que parfois ils gagnent, parfois ils perdent mais ce qui est sûr c'est qu'ils osent toujours demander ce qu'ils veulent.

La négociation fait souvent partie du processus de recrutement et lorsqu'elle est réussie, est gage de qualité du candidat. Votre futur employeur pourra apprécier votre capacité à vous autoévaluer, à être entreprenant et à défendre votre point de vue avec finesse et intelligence. Il en sera de même pour les intérêts de son entreprise.

Alors n'ayez pas peur de négocier et OSEZ !

PRÉPAREZ-VOUS : LA PHASE DE RENSEIGNEMENT

*« Il faut toujours être prêt à négocier
mais ne jamais négocier sans être prêt. »*

RICHARD NIXON

40. C'est la référence des séminaires en négociation aux États-Unis. Il a créé la méthode Effective Negotiating et réalisé de nombreux ouvrages à succès sur la négociation.

41. Le sondage OpinionWay pour la Chaire RSE d'Audencia en partenariat avec KPMG du 8 novembre 2019.

Ici, la notion de valeur n'a pas un sens péjoratif. Bien au contraire, votre expérience (votre savoir-faire) a une certaine valeur car tout travail mérite salaire. Encore faut-il bien le négocier.

■ COMMENT SE DÉCOMPOSE UNE RÉMUNÉRATION?

Selon une étude, la moitié des cadres ont une rémunération qui comprend une part variable⁴². Au-delà de la rémunération fixe, il est important de considérer les avantages en nature et les primes auxquels vous avez droit ou que vous pouvez négocier. Ne négligez pas ces éléments car mis bout à bout ils peuvent prendre de l'importance.

Dans votre négociation, ayez une approche globale de votre rémunération. Je parle souvent de « package de rémunération⁴³ ». Par exemple, parfois il est plus intéressant de baisser son salaire fixe pour bénéficier d'avantages en nature qui amélioreront fortement votre confort de vie.

Dans ce qui suit, je vous indique les éléments principaux d'une rémunération.

La rémunération fixe

C'est la partie du salaire que vous percevez chaque mois. Le montant annoncé sera toujours en brut, et non en net ; de même, on raisonne en annuel, et non en mensuel.

Précisez également si vous parlez de votre rémunération actuelle ou de la rémunération souhaitée. En général, votre interlocuteur distingue bien les deux mais assurez-vous que le message est bien

42. Étude de l'APEC. Baromètre 2019 de la rémunération des cadres.

43. Package de rémunération : s'entend comme tous les éléments de la rémunération (fixe + variable, etc.).

clair pour tout le monde. Par exemple, quand un chasseur de têtes vous demande le montant de votre rémunération, vous pouvez lui répondre : « Ma rémunération actuelle est de 60 K€ annuels en brut et ma rémunération souhaitée est de 66 K€ annuels en brut ».

LE SECRET DU CHASSEUR DE TÊTES

Pour éviter les quiproquos de fin du processus de recrutement, n'hésitez pas, dès les premiers échanges, à valider avec le recruteur vos prétentions salariales par écrit (par mail). À titre personnel, je demande souvent aux candidats de faire un mail pour clarifier les choses et éviter le doute.



Les avantages en nature

Les avantages en nature sont des biens ou des services dont vous pouvez bénéficier gratuitement ou à des tarifs avantageux. Par exemple, un véhicule de fonction, l'utilisation gratuite d'une salle de sport, des repas gratuits ou un logement à un tarif préférentiel, etc.

Les primes légales

Certaines primes sont prévues par la loi ou par une convention collective. Dans ce cas, il n'y a pas lieu de négocier avec votre futur employeur car vous y avez droit. Inutile donc de les lister, sauf si elles sont assez spécifiques. Par exemple, prime de naissance, prime de nuit, prime pour le travail du dimanche, prime d'habillement, etc.

Les primes sur objectif ou bonus : **la partie variable de la rémunération**

Ces primes peuvent vous être attribuées en fonction des résultats de l'entreprise : on parle de prime sur objectif collectif. Ici, on veut récompenser l'effort collectif, par exemple pour le chiffre d'affaires de la société à la fin de l'année.

Mais vous pouvez également bénéficier d'une prime en fonction de votre propre résultat, c'est-à-dire une prime sur votre performance individuelle. Par exemple, une prime d'assiduité ou une prime indexée sur le chiffre d'affaires généré.

Qu'elles soient collectives ou individuelles, il est important de bien fixer les modalités de ces primes en amont et qu'elles soient indiquées dans votre contrat de travail. En particulier, si votre rémunération variable comprend un élément collectif et un élément individuel, il est important de vérifier si l'atteinte de l'objectif collectif conditionne ou non le versement de la part individuelle. De même, il convient de vérifier si les objectifs individuels qui conditionnent le versement de la part variable sont fixés unilatéralement par l'entreprise ou d'un commun accord avec le salarié.

Attention : seules les règles clairement posées dans le contrat de travail sont contractuelles et elles ne pourront être modifiées sans votre accord. La simple mention dans le contrat d'une part variable dont les modalités sont fixées unilatéralement par l'employeur permet à ce dernier de modifier les règles à sa guise.

C'est souvent sur cette partie-là que vous pouvez plus facilement négocier. N'hésitez pas à faire preuve d'imagination dans la composition de votre package de rémunération et à demander qu'il soit décrit en détail dans votre contrat de travail.

Autres primes et avantages

Il n'y a pas de limite à votre imagination, mais par exemple vous pouvez demander un *welcome bonus*⁴⁴, c'est-à-dire une prime qui vous sera payée à la signature du contrat de travail.

Vous pouvez également négocier une prime qui vous serait versée une fois votre embauche confirmée au terme de la période d'essai ou une augmentation garantie au bout d'un an de présence ou encore une prime de déménagement.



À RETENIR

Votre rémunération doit s'apprécier en package (le fixe, le variable et les avantages). Si vous avez un doute ou si vous ne savez pas, prenez le temps de trouver ces éléments sur votre dernier bulletin de paie mais ne mentez pas à votre recruteur.

Soyez transparent !

Certains chasseurs de têtes peuvent vous demander votre dernier bulletin de paie. Selon la loi, les documents demandés par un recruteur doivent présenter un lien direct et nécessaire avec les aptitudes professionnelles nécessaires à l'emploi concerné⁴⁵.

À titre d'exemple, les diplômes entrent dans cette catégorie. Concernant les bulletins de paie, rien n'est précisé exactement.

44. *Welcome bonus* : prime de bienvenue.
45. Article L.1221-6 du Code du travail.

Ce n'est donc pas interdit, mais pas autorisé explicitement. Concrètement, rien ne vous interdit de refuser de transmettre votre bulletin de paie.

Entre nous, un candidat qui refusera de donner cet élément, sans aucune justification, sèmera le doute et je pourrai penser qu'il cache quelque chose.

BEAUCOUP DE CANDIDATS MENTENT SUR LEUR RÉMUNÉRATION : C'EST MOCHE !

LE SECRET DU CHASSEUR DE TÊTES

En tant que chasseur de têtes, je suis dans votre équipe. Je vais défendre votre candidature avec toute ma conviction et toute mon énergie auprès de mon client. Si j'apprends que vous m'avez menti, alors je perdrai confiance en vous. Personnellement, je ne travaille plus jamais avec un candidat qui m'a menti : c'est le carton rouge. J'exagère un peu en citant Nietzsche mais « ce qui me bouleverse, ce n'est pas que tu m'aies menti, c'est que désormais je ne pourrai plus te croire ».

La confiance réciproque est essentielle dans la relation avec votre chasseur de têtes car en transmettant votre candidature à notre client nous engageons la qualité de notre travail.

S'il vous plait, ne mentez pas sur votre rémunération !

■ ESTIMEZ VOTRE VALEUR SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI

Quand vous recherchez un nouvel emploi, vous devez connaître votre valeur. Cet élément doit rester cohérent avec le marché et vos prétentions salariales ne doivent pas être hors sol au risque de décrédibiliser votre candidature.

Pour savoir si la rémunération demandée est cohérente avec le marché, n'hésitez pas à analyser les études de rémunération sur Internet, à demander l'avis de votre chasseur de têtes ou à votre réseau.

Il est important de faire ce travail car il vous évitera des frustrations ultérieures si vous acceptez une rémunération plus basse que celle du marché.

■ RENSEIGNEZ-VOUS SUR LES POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION DE L'ENTREPRISE

En France, la rémunération est souvent un sujet tabou. C'est le secret de polichinelle le mieux gardé de l'entreprise ! Alors comment se renseigner sur les pratiques de votre future entreprise ?

Internet est une source d'informations précieuse. On a déjà parlé du site Glassdoor où les salariés notent leur entreprise et précisent le montant de leur rémunération. Vous obtenez aussi des informations sur des forums ou sur LinkedIn également.



Le secret du GIGN

En entretien d'embauche, il est délicat de demander directement à son interlocuteur la fourchette de rémunération définie pour le poste. En revanche, il est possible d'orienter l'échange et de demander, par exemple, si vous êtes dans la fourchette prévue. Si c'est le cas, faites préciser s'il s'agit de la fourchette haute ou basse.



À RETENIR

Pour aborder sereinement et efficacement votre négociation, vous devez soigner la phase de préparation.

MAÎTRISEZ LES MÉTHODES DE NÉGOCIATION

*« Ne négociez pas avec vos peurs
mais n'ayez pas peur de négocier. »*

JOHN FITZGERALD KENNEDY

■ GÉRER SES ÉMOTIONS : POURQUOI EST-IL COMPLIQUÉ DE NÉGOCIER SA PROPRE RÉMUNÉRATION ?

« Un jour où j'ai appris que mon voisin de bureau gagnait 10 % de salaire de plus que moi alors qu'il n'avait pas de grande valeur ajoutée dans l'équipe, un vrai pot de fleur, j'ai explosé de colère ! »

Vous vous reconnaissez peut-être dans cette anecdote mais notez que la réaction n'est pas du tout rationnelle. Pour beaucoup de personnes, la rémunération suscite de vives émotions.

Vous pouvez être un excellent négociateur au quotidien mais perdre vos moyens lorsqu'il s'agit de parler de votre propre rémunération. C'est le cas de nombreuses personnes. Par exemple, certains candidats ne négocient même pas leur rémunération. Ils sont tellement mal à l'aise qu'ils acceptent au plus vite une offre pour terminer rapidement cette conversation gênante et déstabilisante. Mais une fois en poste, ils nous font part de leur frustration.

Au-delà des considérations de niveau de vie, qui constitue un fort enjeu, la rémunération peut être perçue comme un élément qui évalue notre valeur sur le marché et, inconsciemment, notre « valeur » au sens général. Il y a de l'enjeu pour nous, ce qui suscite de l'émotion. Quand il y a de l'émotion, les décisions ne sont plus rationnelles.

Le GIGN a un principe : celui qui négocie ne commande pas. En effet, pour bien négocier, il faut avoir du recul émotionnellement et rester le plus objectif possible. Selon les négociateurs, il faut avoir une approche pragmatique pour ne pas être emporté par des sentiments négatifs comme la colère, la déception, la peur, etc. Or, comme vous l'avez compris, lorsque l'on négocie pour soi-même on a une approche subjective puisque l'on se dit que la rémunération évalue sa propre valeur.

Dans un monde idéal, je vous conseille de passer par un tiers, par exemple votre chasseur de têtes. D'ailleurs, n'hésitez pas à vous mettre d'accord avec lui sur les modalités de la négociation. Par exemple, certains de mes candidats me demandent de commencer la négociation.

Vous allez sûrement devoir négocier en direct avec votre futur employeur, sans passer par un recruteur. Alors, voici trois astuces du GIGN pour prendre du recul par rapport à la discussion :

- **gagnez du temps** : par exemple, prenez des notes sur un petit cahier. Cela vous donnera du temps pour réfléchir à votre réponse et vous permettra de ne pas réagir sur le coup d'une impulsion ;
- **gérez les silences** : n'hésitez pas à prendre quelques secondes avant de répondre. Cela vous laissera encore du temps pour réfléchir mais, surtout, le silence peut mettre votre interlocuteur mal à l'aise. Dans ce cas, il n'est pas rare qu'il reprenne la parole pour nuancer ses propos ;
- **ce n'est pas de « vous » qu'il s'agit** mais bien du professionnel qui va être payé pour un travail qu'il réalisera.



À RETENIR

Votre émotion n'est pas forcément votre meilleure alliée lors d'une négociation car elle entraîne une réaction totalement subjective. N'oubliez pas que c'est le professionnel qui est évalué, et non la personne que vous êtes.

■ LA POSTURE DU NÉGOCIATEUR

Un principe essentiel du GIGN : quelle que soit la personne en face, on ne sous-estime jamais son adversaire !

En négociation, la forme est parfois aussi importante que le fond. Une des clés de la réussite réside dans la posture des négociateurs. Les hommes du GIGN se positionnent toujours dans une écoute active, avec du respect pour leur interlocuteur. Dès les premiers échanges, ils installent une certaine « courtoisie » avec leur interlocuteur pour imposer une forme de respect mutuel. Cette posture

leur permet d'être ferme sur le problème tout en restant bienveillant avec leur interlocuteur. Comme disent les Américains : "*Go hard on the issue and soft on the person*"⁴⁶.

Quand vous négociez, respectez votre interlocuteur : quelle que soit son attitude, soyez irréprochable et restez professionnel quelle que soit l'issue de la négociation. La route est longue, peut-être que vous retrouverez ce DRH pas commode dans une prochaine entreprise ou encore ce recruteur qui ne comprend rien lors d'un prochain recrutement.

■ À QUEL MOMENT NÉGOCIER SON SALAIRE ?

Selon le GIGN, la gestion du tempo est un élément déterminant de la réussite d'une négociation. À certains moments, il faut attendre ; à d'autres, il faut savoir accélérer. Il y a un vrai tempo à respecter, qui s'apprécie en fonction de chaque situation. Pour le GIGN, il est important de garder la maîtrise du rythme de la négociation, quitte à faire des pauses.

Alors, est-ce qu'il faut négocier son salaire dès le premier entretien ?

Le premier entretien vise à faire comprendre vos motivations, valider vos compétences techniques et vos compétences comportementales. Vous et le client apprenez à vous connaître et ce n'est pas le bon moment pour négocier son salaire.

46. *Go hard on the issue and soft on the person* : Soyez ferme sur les problèmes et bienveillant avec les personnes. C'est une idée développée par le Dr. Henry Cloud, un psychologue américain, auteur de livres à succès, qui aborde les problèmes de vie avec un grand sens pratique, de l'humour et également une grande compassion.

Demander dès le premier entretien si vous aurez des RTT et des avantages par le comité d'entreprise ne laisse pas une bonne impression : on peut se demander si vous êtes réellement intéressé par le poste ou par les avantages qu'il procure.

En général, lorsque tous les entretiens sont terminés et, une fois que le profil du candidat est validé, alors le recruteur va vouloir faire une offre. C'est à ce moment que la négociation commence. En pratique, il n'est pas toujours simple de maîtriser le timing du recrutement. Soyez donc prêt si la question arrive plus tôt.

Personnellement, je demande dès le premier entretien le montant de la rémunération souhaitée au candidat pour avoir un cadre. La négociation avec votre futur employeur n'intervient qu'à la fin du processus.



À RETENIR

La négociation de votre rémunération a lieu à la fin du recrutement.

■ QUEL MONTANT DEMANDER ?

Un changement de poste permet à 70 % des cadres d'être augmentés et, en moyenne, l'augmentation entre deux postes est de 11 % du salaire.⁴⁷ Ces chiffres doivent être pondérés car la rémunération n'augmente pas à la même vitesse au cours de votre carrière. En général, elle augmente vite en début de carrière et moins à la fin, comme une courbe logarithmique.

⁴⁷. APEC. Baromètre 2019 de la rémunération des cadres.

Il n'y a pas de règle gravée dans le marbre mais soyez malin dans votre demande.

Une demande proportionnée

Je ne cesse de répéter que c'est un jeu, qu'il faut oser se lâcher... Mais attention quand même, vous ne pouvez pas « tout » demander ! Sauf si c'est votre futur employeur qui vous le propose, je vous déconseille d'envisager un salaire totalement déraisonnable par rapport à votre expérience et au marché.

Si un candidat a des exigences hors marché, un chasseur de têtes aura le réflexe de tenter de le raisonner. Quand une entreprise me confie un mandat, je dois présenter une shortlist de candidats cohérente avec le marché. Si le candidat maintient sa position et qu'il a vraiment une expérience spécifique intéressante pour mon client, alors je présenterai quand même sa candidature car je dois étudier tout le marché. Mais entre nous, sauf cas particulier, le plus souvent cette candidature ne sera pas retenue car jugée trop chère.

Si vous faites partie de ceux qui pensent que « sur un malentendu, ça peut marcher », sachez qu'avec une expérience et un diplôme à égalité avec vos collègues, si vous êtes payé 50 % de plus qu'eux, vous prenez plusieurs risques :

- vous faire détester par les personnes de votre nouvelle équipe ;
- être bloqué dans votre évolution en matière de rémunération à moyen ou à long terme. À chaque évaluation annuelle, vos managers invoqueront sûrement « l'harmonie » des rémunérations au sein de votre équipe et cela bloquera votre évolution, ce qui pourra être très frustrant ;
- être enfermé dans une cage dorée sous prétexte d'être « bien payé » et rester à un poste pendant des années même s'il ne vous convient plus car vous serez trop cher pour en être « chassé ».

LE SECRET DU CHASSEUR DE TÊTES

Quand vous annoncez votre rémunération, soyez factuel : annoncez un chiffre puis marquez un silence. Ne partez pas dans des explications sans fin qui risquent de décrédibiliser votre demande. Procédez plutôt ainsi « Ma rémunération souhaitée est de 60 K€ annuels en brut », puis stop, pas un mot de plus.

Se fixer un objectif

Selon le GIGN, il est fondamental de savoir ce que l'on veut. Il faut se fixer un objectif clair et réalisable. Il en est de même dans le cadre du recrutement. Pour cela, il faut déterminer sa zone de confort, c'est-à-dire un cadre dans lequel vous serez serein avec une limite haute et une limite basse. C'est ce cadre que vous utiliserez lors de la négociation.

Appliqué à votre rémunération, vous devez déterminer la fourchette de rémunération que vous souhaitez. L'objectif est de donner un cadre à votre rémunération ; cela vous aidera lors de la négociation. Vous allez définir une fourchette basse, c'est-à-dire un montant en dessous duquel vous n'allez pas descendre et une fourchette haute, un montant au-delà duquel vous serez au-dessus de vos attentes.

Au début du processus de recrutement, l'entreprise qui va nous confier un mandat nous demandera d'établir une fiche de poste. Ensemble, nous définirons une fourchette de rémunération en cohérence avec le profil recherché. Ce sera la fourchette cible pour la chasse. Par exemple, un budget avec une rémunération fixe entre 100 K€ annuels en brut et 120 K€ annuels en brut et un variable entre 10 % et 15 %. Ma mission sera de contacter les candidats dans cette cible et d'écarter ceux qui sont trop éloignés car ils ne seront le plus souvent pas retenus.

LE SECRET DU CHASSEUR DE TÊTES

J'essaie toujours d'avoir une petite marge de manœuvre plus ou moins officielle pour aller un peu au-dessus de cette fourchette et ne pas perdre un excellent candidat.

C'est pourquoi, lorsque je contacte un candidat, très rapidement je demande sa rémunération actuelle mais également sa rémunération souhaitée pour le prochain poste.

Un jour, j'ai demandé à un candidat quelle était sa fourchette haute, et il m'a répondu « *The sky is the limit*⁴⁸ ». C'est très drôle et poétique mais en pratique, cela n'aide pas pour la négociation avec le recruteur ! Autre réponse fréquente : « L'argent n'est pas important, ce qui compte c'est l'intérêt du poste ». Évidemment, je comprends et je respecte l'idée que votre levier de motivation n'est pas uniquement votre salaire mais, quoi qu'on en dise, il en fait partie. J'insiste : votre rémunération ne doit pas être un tabou car tout travail mérite salaire.

C'est pourquoi, en tant que recruteur, je dois rapidement savoir si le poste que je gère peut correspondre à vos attentes ou non. Nous ne voulons pas commencer un processus avec un candidat qui ne pourrait pas aboutir car il est totalement hors budget. Tout le monde aura perdu son temps : le recruteur, le candidat et le chasseur.

Une approche globale

N'oubliez pas que nous raisonnons en package de rémunération (fixe + avantage + variable). Prenons un exemple : vous pouvez avoir une

⁴⁸ Le ciel est la limite !

rémunération actuelle avec une partie fixe basse et une partie variable très importante. En changeant de poste, vous pouvez souhaiter équilibrer les parties fixes et variables de votre rémunération et ne pas forcément vouloir obtenir une évolution de salaire mais seulement faire évoluer la décomposition de votre rémunération.

Chacun a sa propre grille de lecture. Parfois, un poste ne vous apportera pas une augmentation la première année mais sera particulièrement intéressant à horizon + 5 ans grâce aux stock-options⁴⁹ d'une start-up qui va se transformer en licorne.



À RETENIR

Il est essentiel de savoir quelle rémunération on souhaite pour avoir une chance de l'obtenir. Pour cela, vous devez déterminer une fourchette de rémunération. Ayez une approche globale de votre rémunération (fixe + variable) et retenez qu'une augmentation autour de 10 % du salaire est une bonne moyenne.

■ TROUVEZ UN OBJECTIF COMMUN PARTAGÉ

La négociation est un jeu. À présent, votre but est de trouver un objectif commun partagé avec votre interlocuteur.

Si vous avez bien suivi mes conseils, vous avez défini le cadre de rémunération dans lequel vous êtes confortable (avec une fourchette haute et une fourchette basse). De même, le client a défini sa zone de confort pour la rémunération du candidat sélectionné.

49. Stock-option : système d'option sur achat d'action.

Le but du jeu, maintenant, est de faire comprendre à votre interlocuteur quel est l'intérêt commun (quelle est la zone acceptable pour tous les deux) pour que la négociation aboutisse. Une sorte de « gagnant-gagnant » pour tout le monde.

N'oubliez pas que l'objectif est d'obtenir ce poste mais aussi que vos positions réciproques soient confortables sur le long terme. En cas de frustration de l'une des parties, la relation ne sera pas sereine dans le temps. Par exemple, si vous avez le sentiment d'être sous-payé alors vous partirez dès que vous recevrez une offre d'un concurrent plus intéressante.

Le « gagnant-gagnant » ne veut pas dire que vous allez tout accepter, mais à un moment si vous voulez le poste, il faut savoir ce que vous pouvez lâcher et ce que vous ne lâcherez pas. Il faut accepter l'idée de faire quelques concessions pour trouver une solution.

Le jeu de la négociation peut amener votre interlocuteur à vous perturber par une remarque une réflexion, une blague, etc. Restez « focus » sur ce que vous voulez. Ne vous emportez pas, évitez d'agir sous le coup de vos émotions car c'est peut-être ce que votre interlocuteur cherche à faire : vous déstabiliser. C'est normal, c'est le jeu !

■ TACTIQUE DE NÉGOCIATION : LA NÉGOCIATION RAISONNÉE

Il y a plusieurs méthodes de négociation. Le GIGN varie les tactiques en fonction de la situation. Par exemple, il y a la « tactique du salami », qui consiste à négocier « tranche par tranche jusqu'à ce qu'il n'y ait plus rien ». Une autre méthode intéressante est celle de la « négociation raisonnée », développée par la Harvard Business School.

L'idée est de négocier plusieurs « points » en même temps (titre, salaire fixe, salaire variable, rattachement hiérarchique, avantages

divers, etc.) pour offrir une « monnaie d'échange » à votre interlocuteur. Je vous conseille d'annoncer dès le début de la négociation tous les éléments pour que votre demande soit claire. Jouez carte sur table !

Dans cette tactique, vous ne négociez pas à partir de la « position » de votre interlocuteur mais à partir de son « intérêt ». Votre mission est de comprendre ce qui se cache derrière sa position – c'est-à-dire, son intérêt.

Reprenons l'exemple de la voiture de fonction. Vous voulez vraiment cette Aston Martin, et pourtant le DRH vous la refuse ! La position est le refus du véhicule mais ce qui a motivé le refus – c'est-à-dire, l'intérêt – est différent. Dans notre exemple, peut-être que l'attribution d'un véhicule n'est pas une pratique courante et qu'aucun membre du comex n'a de voiture de fonction. S'il vous l'accorde, alors l'entreprise devra l'accorder à tout le comex. Or il n'y a pas de parking ! Comprenez alors que vous ne pourrez pas trouver un intérêt commun partagé ici et proposez une solution sur un autre terrain. Dans notre exemple, une prime....

Sur la forme, n'hésitez pas à faire des « suggestions » pour donner le sentiment que l'idée vient de l'autre. Lorsque la personne en face de vous s'approprie l'idée, elle est facilement convaincue que l'idée est bonne puisque c'est la sienne. Cette technique est très efficace car elle donne à chacun le sentiment d'avoir gagné quelque chose. On retombe sur la stratégie gagnant-gagnant.

Utiliser les autres offres pour faire monter les enchères

Selon Deepak Malhotra, professeur en économie à la Harvard Business School, « personne ne va parler en bien de vous, se battre ou accroître le capital social de l'entreprise pour vous, s'il pense que vous allez finir par lui répondre « merci, mais non merci ». »

Dans le cadre de votre recrutement, vous pouvez en parallèle et peut-être recevoir plusieurs propositions d'embauche en même temps, ce qui est tout à fait normal.

Les avis sont partagés : pour certains, il faut jouer toutes ses cartes et celle-là en est une. Si l'entreprise veut vous embaucher, elle va sûrement accélérer les processus et s'aligner sur la demande que vous avez reçue. Pour d'autres, c'est aussi un jeu dangereux. J'ai déjà vu un client écarter un candidat car il avait un doute sur les leviers de motivation du candidat. Il avait le sentiment que le candidat ne voulait pas réellement rejoindre son équipe mais seulement obtenir une promotion en interne.

Si vous utilisez une autre offre pour faire monter les enchères, il faut le faire avec transparence et en bonne intelligence.

Encore une fois, si vous avez une autre offre plus intéressante que celle proposée par le chasseur de têtes, dites-le-lui. Il n'y a rien de plus contreproductif qu'un chasseur qui va défendre votre candidature si au fond vous ne voulez pas aller plus loin.

Faire face à une objection

Il y a plusieurs solutions pour faire face à une objection : certains feront de l'humour, d'autres seront tellement forts qu'ils démontreront que $1 + 1 = 3$. Si, comme moi, vous n'avez pas un don naturel pour faire face à une objection, voici quatre astuces du GIGN :

- **répondre à une question par une question pour retourner le problème :**
par exemple, le client dit que vous êtes trop cher et vous demandez : « Accepteriez-vous de baisser vos prétentions salariales ? ».
- **montrez le gain que vous allez apporter à la société :** pour montrer le bénéfice que vous allez apporter, soyez factuel. Par exemple si vous êtes un commercial, vous pouvez parler de la hausse du

- chiffre d'affaires que vous allez générer, ou le nom des clients que vous allez apporter ;
- **gagnez du temps** : les hommes du GIGN m'ont longuement expliqué que « le non d'aujourd'hui n'est pas le non de demain ». Nous voulons tout, tout de suite. Parfois, il faut savoir attendre que les réflexions avancent chez les deux parties. Laissez passer quelques jours ou le temps d'une semaine de vacances pour y voir plus clair. Pour être un bon négociateur, il faut de la patience et savoir rester calme ;
 - « **changez de terrain** » : si vous êtes dos au mur, il va « falloir faire diversion ». Si vous voyez que votre interlocuteur bloque sur un point en particulier, essayez de contourner en faisant une contreproposition. Par exemple, si vous avez une heure de trajet par jour et que le client refuse de vous octroyer un véhicule de fonction, vous pouvez demander la possibilité d'être en télétravail ou le remboursement de vos indemnités kilométriques.



À RETENIR

Ne vous laissez pas déstabiliser car n'oubliez pas que c'est le jeu ! Si vous êtes en difficulté, il faut retourner la situation en votre faveur. Pour cela, n'hésitez pas à faire jouer les silences, poser des questions ou demander quelques jours de réflexion pour donner votre réponse.

Conclure

À un moment, le temps des échanges doit se terminer. Si vous trouvez un terrain d'entente partagé, demandez une offre par écrit avec les éléments de rémunération, titre, etc. Dans le cas contraire, remerciez votre interlocuteur et restez en bons termes. La route est longue...

Il est important que les parties sortent toutes les deux gagnantes de la négociation. Pour instaurer une relation de travail saine et de confiance, l'employeur ne doit pas avoir le sentiment de trop vous payer. À l'inverse, un candidat qui ne sera pas rémunéré à son « juste prix » se sentira frustré et partira à la première offre du concurrent.

Votre relation de travail doit être basée sur la confiance et le respect mutuel. Une fois en poste, il est malvenu de revenir dès les premiers mois sur votre rémunération. Une fois réellement installé dans votre poste, après avoir « fait vos preuves », il est légitime de demander une augmentation de salaire.

Soyez informé et préparé pour négocier : la rémunération est un élément important de votre projet professionnel mais elle ne doit pas être le seul levier de motivation dans votre travail. Comme disait Confucius, « Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler un seul jour de votre vie ! »



Le secret du GIGN

La négociation est un exercice exigeant qui ne s'improvise pas. Personne n'est naturellement bon. Il n'y a pas de recette miracle. Si vous voulez être bon, il faut vous entraîner et travailler votre sujet. Bon courage à vous et ne sous-estimez jamais votre adversaire !



LE SECRET DU CHASSEUR DE TÊTES

À faire :

- Écouter et avoir une posture de négociation.
- Respecter l'adversaire.
- Se préparer et se renseigner.
- Rester ouvert et accueillir chaque petit pas.
- Avoir une approche globale.

À ne pas faire :

- Ne pas oser.
- Être agressif.
- Aller trop vite.
- Mentir.
- Demander des RTT dès le premier entretien.

