

MASTERCLASS N°1 TOUT SAVOIR SUR LA NÉGOCIATION

Le 14 février 2025

Chère participante,

Nous entamons la troisième saison des Masterclass Business Madame Figaro, en partenariat avec la société d'investissement et de gestion d'actifs Carmignac, avec un sujet qui fait peur à nombre de personnes, de femmes en particulier : **la négociation**. Savoir négocier fait la différence au travail, pour remporter un contrat, obtenir une augmentation, une promotion, négocier son temps de travail, le contenu de son poste.

On oublie que cela compte aussi dans d'autres domaines : en couple, par exemple, pour s'accorder sur la répartition des tâches, répartir la charge mentale, le qui fait quoi, le qui dépense quoi, le qui obtient quoi dans le cadre d'un divorce ou d'une séparation par exemple.

Quand on parle de négociation, on parle de la vie : ce n'est pas un hasard si le mot vient du latin « negotio », qui signifie le négoce, l'échange de marchandise, et par extension, l'échange tout court entre deux personnes. Nous avons voulu vous proposer cette masterclass car nous en sommes persuadés : **mieux négocier est la clé pour construire une vie qui nous plaise davantage**.

Comment s'y prendre ? Pour répondre à la question, nous avons réuni trois grandes expertes : **Alexia Laroche-Joubert**, PDG de la société de production Banijay France, **Tatiana Brilliant**, ancienne négociatrice du Raid et consultante experte du sujet, auteure de « La Voix du Raid » (Ed. Mareuil) et **Julie Crouzillac**, directrice exécutive d'ADN Group (conseil en négociation) et auteure de l'ouvrage passionnant « Les Négociatrices » (Ed. Eyrolles).

- **La préparation : gage de réussite**

Comment faire entendre ses arguments, pour obtenir ce que l'on veut ? C'est un peu la question qui se pose quand on se retrouve en position de devoir négocier quelque chose. Or souvent, on n'entend que la première partie de la phrase. Alors que bien déterminer « ce que l'on veut », est souvent la partie la plus centrale de l'exercice. C'est ce que Julie Crouzillac appelle « trouver son non-négociable » : le pivot de la négociation selon elle, ou le « manda », le point d'appui sur lequel va s'établir la discussion. « Si vous vous lancez tête baissée dans la démarche pour obtenir 3% d'augmentation, mais que ce qui compterait vraiment, au fond, serait d'avoir un peu plus de temps pour vous, alors la conversation est mal partie. Toute négociation demande en amont un travail de vérité, de sincérité et le courage d'être face à soi-même », explique-t-elle.

masterclassbusiness@lefigaro.fr

Suivez-nous sur :



Quand elle était négociatrice au Raid et que des vies dépendaient de son habilité à négocier, Tatiana Brillant avait tendance à poser ces bases dès le départ : “cela pose un cadre à la conversation et oblige l’interlocuteur à se (re) positionner”, assure-t-elle. Dans la vie courante, la consultante considère que cette règle prévaut tout autant : « il faut que votre interlocuteur comprenne rapidement ce qui est important pour vous, vos red lines ».

- **Trouver le bon moment**

Pour qu’il soit disposé à prêter une oreille à vos attentes, il est important aussi de bien choisir son moment, de créer un espace formalisé, dédié. Il n’est pas idéal de demander un rendez-vous avec son N+2 le vendredi après-midi, par exemple. Ni de laisser, un jeudi soir à 22h, une discussion animée avec son conjoint devenir le théâtre d’une grande négociation sur la répartition de la charge mentale. Le mieux est d’inviter son interlocuteur de façon formelle et déjà constructive (« il y a un sujet qui compte beaucoup pour moi et que nous devrions évoquer, prenons un moment pour cela cette semaine », par exemple).

- **Travailler sa posture et sa crédibilité**

Selon Tatiana Brillant une négociation réussie reste 50% une question de technique et 50% une question de posture. La spécialiste a évolué dans des contextes d’extrême tension et de conflit, mais avant les manuels du FBI, ses principaux outils étaient son ouverture d’esprit, son savoir être, sa compréhension et son sang-froid. « Il faut aller bien au-delà de ce qu’on veut prendre à l’autre, de ce qu’on veut gagner. Il faut prendre en compte ce que l’autre tire de la collaboration, ses besoins, ce qu’il vient lui aussi chercher. »

Longtemps seule femme de son unité, Tatiana Brillant explique avoir bataillé pour contrecarrer l’auto-censure qui peut torpiller les postures de celles qui négocient face à des hommes. Pour se recentrer et retrouver ses marques, la spécialiste n’avait pas peur de se tourner parfois vers ses frères d’armes pour changer de focale : était-elle légitime à son poste ? Oui, elle avait été reçue au même concours qu’eux. Savait-elle négocier ? oui, c’était même sa fonction dans l’équipe. Était-elle au bon endroit ? oui, elle avait même déjà contribué à sauver des vies, etc.

Ce travail introspectif, à mener si besoin pour renforcer sa crédibilité, Julie Crouzillac l’appelle : « danser avec ses différentes identités ». « En négociation, la crédibilité repose sur différents pouvoirs qui se font écho : le pouvoir personnel (l’identité), le pouvoir situationnel (l’expertise), le pouvoir institutionnel (le poste, les diplômes) et le pouvoir relationnel (le réseau) ». Il faut selon elle puiser dans ses différentes ressources pour contrebalancer les anxiétés mises à vif lors des négociations : « je suis une jeune femme (ce qui dans mon esprit, me minorise), mais je m’y connais mieux en réseaux sociaux que les autres (ce qui est mon pouvoir). Ou à l’inverse, je peux être vue comme en fin de course (un point faible), mais mon expérience me donne beaucoup plus d’expertise et de recul (une force) ».

Alexia Laroche-Joubert travaille beaucoup sa crédibilité de façon performative : pour être considérée partout, il faut être partout, selon elle. « J'accepte toutes les propositions : si l'on me demande d'occuper cette place, c'est que je la mérite ». Selon la productrice, son identité de femme est évidemment un sujet. Elle étudie soigneusement ses tenues en fonction de ses interlocuteurs et lorsqu'elle entre en discussion, rien n'est laissé au hasard et pour cause : « les femmes n'ont été invitées à la table des négociations qu'il y a soixante ans, nous n'avons pas les codes qu'ont affutés les hommes de père en fils, de façon ancestrale ». Au fil des années, elle a pu constater que ce qui marche avec certains (claquer la porte pour être rattrapée ensuite) peut être rédhibitoire pour un autre, voire castrateur. « C'est ce que j'appelle respecter aussi la posture de l'autre ; en prendre soin. »

Elle évoque aussi le syndrome de la troisième mi-temps : les hommes peuvent échanger vivement pendant toute une réunion et aller prendre un verre ensemble ensuite. « Nous ne sommes pas invitées à cela. Essayer de les imiter, de se comporter en homme, peut les blesser dans leur virilité. Il faut alors changer de technique, repasser par l'écoute et la compréhension : c'est triste à dire, mais c'est souvent encore là qu'ils vous attendent. Ce que je fais souvent, c'est que je suis très désagréable au premier rendez-vous, comme ça, au deuxième, ou dès que je lâche un petit quelque chose, on me trouve très sympa. »

- **Être parée à toute éventualité**

Pour ne pas se trouver prise au dépourvu pendant la négociation, ressasser les phrases que l'on aurait pu dire, les arguments qu'on aurait pu lancer, il convient de préparer les échanges. Penser plusieurs coups d'avance, comme au tennis ou aux échecs. Et arriver avec des objectifs clairs, des réalités chiffrées et indubitables, construire des scénarios différents en répétant si besoin avec sa collègue, son conjoint, ses amies.

Quand elle partait en mission, Tatiana Brillant travaillait avec son équipe sur des arbres de probabilités. Sa stratégie devait être validée en amont. Cela lui permettait d'anticiper les besoins de l'interlocuteur et de déjouer le plus possible l'effet de surprise qui peut déstabiliser, sidérer voire faire échouer la négociation. Pour chaque entrée, elle priorisait cinq types de réponses possibles et choisissait la plus pertinente. Préparée, elle acceptait en amont qu'il y avait un long chemin à parcourir entre le premier contact et une résolution idéale. Celle-ci n'existant pas : souvent, c'est la solution intermédiaire qui est possible, et la meilleure au moment M.

- **Dire « je »**

Le "Je" est très important et paradoxalement, c'est une arme anti ego, qui évite de polariser le débat : « au lieu d'arriver avec des faits et un déroulé de tout ce qui ne va pas, on partage ce que l'on ressent et l'autre n'a pas de prise là-dessus. « C'est ta vision, la mienne est différente, c'est très important pour moi de discuter de cela », toutes ces phrases placent l'interlocuteur dans une posture d'écoute », explique Julie Cruzillac.

- **Quid des personnalités toxiques ?**

Dans les relations professionnelles, il existe de nombreuses ressources internes à l'entreprise, de l'ordre de la responsabilité des employeurs, pour éviter que ne s'installent des relations toxiques au travail mais force est de constater qu'elles existent encore. Comment entrer en négociation avec un narcissique, un paranoïaque ?

L'idée est d'avancer ses pions en ayant bien conscience de l'autre, de ses limites et de ce qui peut déclencher une tension. Selon Julie Crouzillac, la négociation est surtout une convergence. Il faut comprendre la grille de valeur de l'autre, parler son langage, ne pas juger. « On est tous bâtis sur un système de valeur et de croyance. Quelqu'un de radin sera à même de vous augmenter si vous lui parlez d'investissement à long terme, de retour sur investissement : s'il a davantage l'impression de gagner que de perdre. Il ne faut pas perdre de vue qu'une négociation doit être du Win-Win, tout du moins dans la perception des choses ».

Les trois interlocutrices s'accordent pour dire qu'il convient parfois en amont de s'être posé la question de partir, soit pour montrer que l'on peut avoir une capacité de nuisance, soit pour se protéger : « si quelqu'un touche à vos ressources vitales, vous êtes une proie et lui un prédateur, parfois il vaut mieux partir. Je n'ai jamais hésité à le faire, ce qui fait aussi ma force dans les négociations. Je me suis toujours mise en liberté. » souligne Alexia Laroche-Joubert.

QUELQUES CITATIONS



« Je suis très désagréable au premier rendez-vous, comme ça, au deuxième, ou dès que je lâche un petit quelque chose, on me trouve très sympa »

ALEXIA LAROCHE-JOUBERT

« Quelqu'un de radin sera à même de vous augmenter si vous lui parlez d'investissement à long terme, de retour sur investissement : s'il a davantage l'impression de gagner que de perdre »

JULIE CROUZILLAC



“Il faut que votre interlocuteur comprenne rapidement ce qui est important pour vous, vos red lines. »

TATIANA BRILLANT

LE CHIFFRE CLE

46%

des femmes n'ont **jamais demandé d'augmentation** au cours de leur carrière (index de l'égalité professionnelle, 2023)

POUR ALLER PLUS LOIN

Les Négociatrices de Julie Crouzillac,
Editions EYROLLES

La Voix du Raid de Tatiana Brillant,
Mareuil Editions

Culte, la série racontant les débuts
d'Alexia Laroche-Joubert
(Amazon Prime)

Les Négociatrices, podcast produit
par ADN Women
(sur toutes les plateformes)

PROCHAINE MASTERCLASS

« La force de l'alignement : une source
d'énergie et de succès »



Le 14 mars en public dans l'auditorium
du Figaro et en ligne
de 9h à 10h30

EN PARTENARIAT AVEC  **CARMIGNAC**
INVESTING IN YOUR INTEREST

Carmignac est une société d'investissement et de gestion d'actifs indépendante et familiale créée en 1989 à Paris et aujourd'hui présente à travers l'Europe.

Carmignac s'associe à Madame Figaro pour développer un programme digital dont la vocation est d'accompagner les femmes dans leurs problématiques business et financières

masterclassbusiness@lefigaro.fr

Suivez-nous sur :

