

Étape 3

Apprenez à vous vendre

Ou comment entreprendre une démarche de marketing individuel

*« Une des clés du succès est la confiance en soi.
Une des clés de la confiance en soi est la préparation. »*

Arthur Ashe (tennisman)

Une fois que vous disposez d'une vision claire, d'un plan de progression personnelle et d'une connaissance accrue de l'environnement dans lequel vous évoluez, il vous faut passer à l'étape suivante qui consiste à vous vendre et à vous confronter avec la réalité de l'environnement.

Autant commencer par un mot qui fâche : nous sommes toutes et tous assimilables à des produits. Ou, du moins, nous devons apprendre à nous définir comme tels. Bien sûr, nous sommes toutes et tous des êtres humains. Mais l'environnement actuel voit aussi en nous des produits marketables, transférables et parfois reconditionnables. Dur constat pour une « vraie » réalité ! Mais pouvons-nous sortir de ce schéma ? Je le pense et je l'espère. Pouvons-nous en sortir maintenant ? Non. Alors, que faire ? Essayons de trouver la voie et d'exploiter au mieux cette situation.

Pour cela commençons à nous poser la question de savoir ce qui caractérise un produit. Un produit ou un service se définit par plusieurs éléments :

- **Des caractéristiques**, à savoir ce qui le compose et le définit ;
- **Des avantages**, à savoir ce qu'il peut apporter par rapport à des besoins identifiés par le client ;
- **Un prix**, qui représente le coût d'acquisition ;

- **Une marque/une image**, à savoir ce qu'il véhicule en terme de visibilité, ou d'expression de son identité.

Sommes-nous si différents lorsque nous postulons pour un emploi ou lorsque nous cherchons à nous développer dans une entreprise ? Probablement que non : nous avons toutes et tous des caractéristiques (diplômes, expériences, réalisations, hobbies...) qui peuvent se traduire en avantage pour tel ou tel recruteur ou employeur potentiel, et, si la chance est au rendez-vous, nous serons amenés à parler de salaire, de conditions d'emploi ou d'avantages. À y regarder de plus près, il semble que cette partie de la discussion soit fortement assimilable à une négociation sur les prix. Et finalement, au fil des années, nous construisons notre propre image, faite de réalisations, de faits, mais aussi d'*a priori* – positifs ou négatifs –, de style et de culture. La compétition existe également et nous pousse à chercher à nous différencier, à mieux cibler notre marché potentiel (quelle entreprise peut être intéressée par moi, et réciproquement) et à voir comment nous différencier par rapport à nos – nombreux – concurrents. Tous ces éléments mis les uns à côté des autres constituent tout simplement une démarche marketing.

En matière de développement, il est désormais indispensable de mettre en place votre démarche de marketing individuel. Cette démarche se décompose en plusieurs phases :

- **La différenciation**, ou comment vous rendre unique ;
- **Le ciblage**, ou comment améliorer vos chances de succès ;
- **L'analyse de la valeur**, ou comment connaître et définir votre « prix » ;
- **La mise en cohérence de son image**, ou comment optimiser son CV ;
- **La préparation à la négociation** *via* l'analyse des rapports des forces en présence.

Rendez-vous unique

Le challenge est important. Dans une époque où l'accès à la compétence est de plus en plus global, votre capacité à vous différencier est un des critères de réussite les plus importants. « En quoi suis-je différent ? » Cette démarche vous permet à la fois de construire un argumentaire cohérent, d'y associer des exigences/demandes et de segmenter votre approche du marché en ciblant des entreprises potentiellement intéressées par votre profil. Pour cela il faut procéder en plusieurs étapes.

Identifiez vos caractéristiques

Les caractéristiques sont des éléments factuels, précis et prouvés, non associés à un contexte, et qui contribuent à définir un produit ou un service (par exemple, la vitesse, la taille, le poids, la durée, un espace de rangement...). Dans notre cas, elles peuvent regrouper :

- **Ce que vous êtes** : votre parcours, votre éducation (initiale et continue), vos expériences et vos activités extraprofessionnelles ;
- **Ce que vous aimez faire**. C'est le domaine des préférences qui permettent de définir la façon dont vous réagissez naturellement dans telle ou telle situation ;
- **Ce que vous n'aimez pas faire** ;
- **Votre zone de performance**, à savoir les domaines dans lesquels vous apportez une forte contribution et où vous pouvez utiliser de manière optimale vos compétences. L'analyse de ces faits doit être basée sur des réalisations concrètes, prouvées et, autant que faire se peut, durables ;
- **Votre zone de non-performance**, là où vous n'apportez pas ou pas plus de valeur ajoutée et/ou vous n'êtes pas en phase avec vos règles.

Les caractéristiques sont nombreuses. Elles servent de point de départ à la démarche de différenciation. Il s'agit donc de dresser une liste la plus exhaustive possible et – à partir de cette liste – de réaliser différentes sélections et modifications.

Acceptez-vous

Le travail de réflexion à mener doit être aussi précis et sans concession que possible. Il suppose donc une forte capacité à vous distancier par rapport à vous-même et à accepter les conclusions de cette analyse. Car la démarche de différenciation peut contenir certains risques. Une différence très fortement marquée est source d'intérêt mais aussi de limitations qui découlent d'une expertise très marquée ou d'une très forte cohérence.

Une image de marque très forte crée, comme dans tous les domaines, des *a priori*. Que le nom de Louis Vuitton ou de McDonald's soit cité et, même sans jamais vous être rendu dans un de ces endroits ou avoir acheté un de leurs produits, vous aurez forcément une idée préalable de ce qu'ils sont au travers de leur image, de leur nom, de leurs caractéristiques ou des informations obtenues par le réseau. Il en est de même

pour une personne. C'est pour cette raison qu'il vous faut être en accord avec vous-même, accepter vos forces mais aussi vos faiblesses, et construire une image fiable et non détournée ou exagérée. C'est tout l'art du marketing : rendre intéressant sans mentir.

Une autre forme d'acceptation de soi vient de l'alignement entre vos possibilités et votre vision. Il est extrêmement dangereux de vous sous-estimer, presque aussi dangereux que de vous surestimer. Le premier excès bloque les initiatives, le second crée l'échec et la frustration. Afin de disposer d'une image la plus claire possible – et d'en favoriser l'acceptation –, je vous propose le tableau suivant. Il prend en compte les possibilités (je peux) et la volonté (je veux) et identifie quatre scénarios :

Aligner vos possibilités et votre vision

Je peux	Éthique, choix personnel, éthique de vie, etc. Cas 1 <i>(Zone d'éthique personnelle)</i>	Aller de l'avant, développement, challenge, prise de risque Cas 4 <i>(zone d'accomplissement)</i>
Je ne peux pas	Clarté de ses besoins et de ses attentes Cas 2 <i>(Zone d'exclusion)</i>	Risque fort, découverte, dépassement ou frustration Cas 3 <i>(Zone d'inconfort)</i>
	Je ne veux pas	Je veux

- **Cas 1 : je peux et je ne veux pas.** Ce choix est dicté par une éthique personnelle. Par exemple, je ne veux pas travailler dans l'industrie X ou Y, alors que j'en ai l'occasion et les capacités ;
- **Cas 2 : je ne peux pas et je ne veux pas.** C'est la zone d'exclusion principale. Je n'ai ni les compétences ni la volonté de m'engager dans ce poste, cette entreprise ou ce projet ;
- **Cas 3 : je souhaite faire quelque chose mais je n'ai pas les compétences requises.** La volonté est donc présente mais pas la possibilité. Il peut aussi s'agir d'opportunités, de contrainte de temps ou de contexte (je voudrais devenir médecin, mais je ne peux pas parce que j'ai 50 ans et cela me prendrait trop de temps). C'est une autre forme d'inconfort, ou de frustration. C'est principalement cette zone qui doit être prise en compte dans le processus d'acceptation ;

- **Cas 4 : la conjonction entre volonté et possibilité.** C'est le domaine de progression, la zone d'accomplissement qui permet l'utilisation optimale des compétences dans un environnement de risques calculés et avec une forte volonté d'accomplissement. C'est la zone à privilégier.

Différenciez-vous

Il y a deux façons de vous différencier : par l'expertise et le savoir, ou par l'expérience et les réalisations.

La différenciation par l'expertise

Dans ce cas, la différenciation prend en compte votre expertise et sa capacité ou non à être substituée ou remplacée par une autre. L'expertise est ici divisée en deux catégories :

- **L'expertise à dominante technique** (par exemple, directeur financier, bio-informaticien, éthicien) ;
- **L'expertise de situation**, qui se caractérise, elle, par une maîtrise d'un environnement, d'une situation (par exemple, vendeur, manager, DRH...).

La substitution signifie que votre expertise peut se trouver facilement ailleurs, et qu'elle n'est donc pas « protégée ». Si elle est non substituable (rare) ou difficilement substituable, vous êtes en position de différenciation. Une expertise est difficilement substituable si :

- Elle n'existe pas en interne et demande une recherche externe coûteuse en argent et en temps ;
- Elle n'existe pas en interne, est difficile à trouver en externe (pénurie de talent) et demande du temps de développement et de formation interne.

Les quatre scénarios suivants permettent de déterminer votre potentiel de différence *via* l'expertise :

- **L'expertise technique difficilement substituable.** Dans ce cas, la différenciation est réelle et basée sur la connaissance ;
- **L'expertise technique substituable.** L'expertise est donc réelle et constitue probablement un élément de performance. Cependant, elle reste facilement interchangeable et ne peut donc pas être assimilée à un réel avantage concurrentiel par rapport à d'autres personnes ;
- **L'expertise de situation difficilement substituable.** La différence vient dans ce cas de la maîtrise de l'environnement ou d'une situation particulière. Par exemple, un directeur financier ne dispose peut-être pas

d'une expertise technique si unique qu'elle ne soit pas interchangeable. Par contre, en période de fusion ou d'acquisition, sa maîtrise de l'environnement de l'entreprise constituera un réel avantage concurrentiel et un facteur de différenciation certain ;

- **L'expertise de situation substituable.** À l'instar de l'expertise technique, il ne s'agit pas d'une situation discriminante. Cependant, l'expertise de situation est plus difficilement substituable que l'expertise technique, car elle fait appel à plus de connaissances de l'entreprise dans son mode de fonctionnement ou sa culture.

L'expertise technique permet plus d'ouverture sur l'extérieur, car elle fait partie d'un langage commun, alors que l'expertise de situation est souvent liée à un événement ou un contexte particulier, voire unique. Son transfert à d'autres situations peut s'avérer difficile.

Expertise technique ou expertise de situation

Expertise technique	
Substitution difficile	L'expertise est un facteur discriminant. Elle constitue un avantage concurrentiel certain de par sa rareté et son adéquation avec le besoin de l'entreprise.
	L'expertise est similaire et peu différenciable. Elle constitue un point de validation mais pas un avantage différentiel.
Expérience de situation	
Substitution difficile	Connaissance et expérience d'un secteur d'activité spécifique et réduit. Il ne s'agit pas d'une expertise technique mais d'une expérience de situations et/ ou de culture qui crée une différence.
Substituable	L'expérience est substituable. Elle ne constitue pas un facteur différenciant et n'apporte pas une valeur ajoutée significative. Elle fait par contre partie des prérequis.

L'autre façon de vous différencier (les deux peuvent d'ailleurs être combinées) passe par la mise en avant de l'expérience.

La différenciation par l'expérience

Il s'agit alors de positionner les actions passées en fonction du degré d'innovation contenu dans les projets et du degré d'implication.

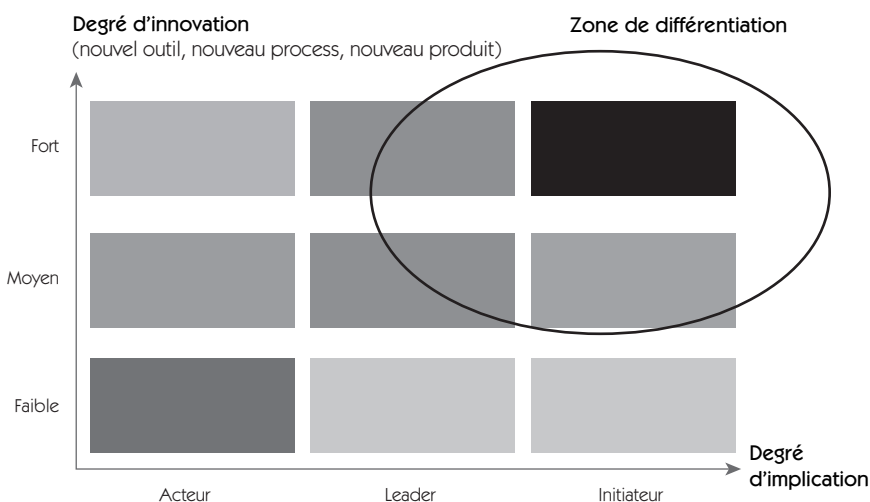
Le degré d'innovation regroupe les critères suivants : innovation technique, nouveaux processus, mise en place de nouvelles règles et, globalement, tout projet impliquant un changement pour l'organisation à laquelle il s'applique.

Le degré d'implication comporte trois niveaux :

- **L'implication en tant qu'acteur** : participation, membre d'une équipe projet, expert impliqué dans le projet ;
- **L'implication en tant que leader** : prise de responsabilité, management d'une équipe, management de l'ensemble des aspects du projet, prise de risque, reporting ;
- **L'implication en tant qu'initiateur**. Vous êtes à l'origine de l'idée ou du projet. Vous pouvez par la suite aussi être le leader du projet (ce qui est le plus souvent le cas).

Ces trois niveaux d'implication sont donc bien différents, allant du moins impliquant (l'acteur) au plus impliquant (l'initiateur). Le croisement des deux dimensions évoquées précédemment donne donc la matrice suivante :

Différenciation



Plus le degré d'implication est fort et associé à un projet innovant, plus la différenciation sera forte. À l'inverse, un acteur engagé dans un projet à faible degré d'innovation aura une capacité à se différencier plutôt réduite.

Nous voici donc à la fin du processus de différenciation. Mais que faire à présent ? Utilisez ces informations, ainsi que d'autres que nous allons étudier rapidement, pour cibler le marché, l'entreprise, le poste ou le projet qui pourrait convenir au mieux à vos compétences et à votre projet, et qui représenterait le plus d'opportunités de développement pour le futur.

Tout n'est pas bon à prendre, ciblez

Pourquoi ?

La démarche de différenciation n'aurait aucun intérêt si elle n'était utilisée dans une perspective de ciblage du marché permettant d'identifier les entreprises qui sont les plus susceptibles d'être intéressées par le « produit » qui vient d'être formalisé.

En effet, toutes les opportunités ne sont pas bonnes à prendre. Et certainement qu'une réflexion préalable peut éviter bien des erreurs. Je me souviens avoir quitté une entreprise où j'étais bien, reconnu et estimé, pour rejoindre un autre groupe, principalement pour des motifs financiers qui, en l'occurrence, représentaient une augmentation de salaire de plus de 45 %. Le choix semblait donc raisonnablement justifié. Et pourtant ! Nouveau secteur, nouvelle entreprise, nouvelle façon de travailler et nouvelle culture d'entreprise. Le choix qui paraissait intelligent s'est rapidement transformé en calvaire. Rien de ce que j'avais pu faire et réussir n'était compatible avec ma nouvelle fonction. La culture d'entreprise était à des milliers d'années, et le style de management n'avait rien à voir. Est-ce que cette nouvelle entreprise était si « nulle » ? Non, bien au contraire ! Alors, étais-je si mauvais ? Non, bien sûr. Mais le problème venait tout simplement d'un manque d'adéquation et d'une différence de vision. La responsabilité du choix était partagée, celle de l'erreur de recrutement aussi. Résultat : 6 mois de présence, peu de réalisations concrètes, un départ rapide suivi d'une grande phase d'incertitude. Côté apprentissage, ces 6 mois ont constitué une formidable leçon de vie professionnelle, dure et pénible, mais encore utile plus de 11 ans après.

Une des principales leçons à tirer, c'est qu'un choix de carrière ou d'option professionnelle doit répondre à des critères précis, qui peuvent limiter la recherche mais la rendre plus efficace. Désormais, je suis convaincu de l'utilité d'un ciblage pour éviter des erreurs d'orientation. Chercher de nouvelles opportunités professionnelles, ce n'est pas faire du *carpet bombing*, à l'image des bombardiers de la Seconde Guerre mondiale qui rasaient des villes entières pour atteindre un objectif réduit. Je crois désormais aux frappes chirurgicales !

Le ciblage consiste à passer d'une liste d'options nombreuses à une liste plus réduite d'options réalistes, et ce *via* une élimination progressive des options non compatibles avec votre vision, vos objectifs, vos préférences et vos différences. Le schéma suivant reprend les éléments du filtre qui permettent de réaliser un ciblage efficace :

Ciblage



- **Premier filtre : la cohérence avec votre vision et votre projet personnel.** Est-ce que cette opportunité est en phase avec votre projet et vos objectifs ?
- **Deuxième filtre : le secteur d'activité et le type d'entreprise sont-ils en phase avec votre vision, vos réalisations et votre zone d'intérêt ?** Pourrez-vous apporter la même valeur ajoutée dans ce nouveau secteur

que dans celui dans lequel vous évoluez actuellement ? Avez-vous un attrait particulier pour les produits, la culture, l'éthique de ce secteur ? La taille de l'entreprise est également à considérer : passer d'un grand groupe à une PME, ou l'inverse, a des conséquences sur les modes de travail et d'organisation. L'efficacité dans une PME ne répond pas aux mêmes critères que dans une grande entreprise, les systèmes de décision sont complètement différents, et l'autonomie y prend des formes différentes.

- **Troisième filtre : le rôle et les responsabilités.** Qu'allez-vous faire ? En quoi ce nouveau rôle va-t-il vous faire progresser, apprendre ou, au contraire, régresser ? Vos expériences passées sont-elles compatibles avec votre nouveau rôle, pourrez-vous vous appuyer dessus ? Quels sont tous les critères à prendre en compte pour valider l'intérêt de ce poste : la future zone d'autonomie, la prise de risque, le rapport risque/rémunération, l'impact sur la qualité de vie (meilleure ou moins bonne), l'ampleur du changement (dans la zone de confort, hors de la zone de confort), les opportunités de développement ou la vision à long terme... ? Une autre dimension à prendre en compte est le rôle de votre manager et vos relations avec lui. C'est un des critères les plus importants de ciblage que nous évoquerons un peu plus tard. Le manager compte au moins pour 50 % dans la réussite ou l'échec !
- **Le quatrième filtre fait appel aux émotions et au feeling.** Parce qu'un choix se termine toujours par la question « est-ce que je sens bien ce choix ? », il faut alors faire entrer en jeu votre cœur autant que votre cerveau. Il faut passer en revue vos sentiments lors des éventuels entretiens, les observations réalisées et perçues (ambiance, sourires, tristesse, peur) et intégrer vos conclusions dans votre processus de décision. La première impression est souvent la bonne et il n'est pas rare que l'on sente le succès ou l'échec au moment même de la décision.

La prise de risques sur des faits s'appelle un défi ou un challenge, la prise de risque sur des sentiments peut par contre s'apparenter à de la témérité injustifiée. L'important n'est pas donc pas uniquement d'identifier ces caractéristiques. Il faut également analyser le marché et définir vos priorités en fonction. Il s'agit de renforcer vos chances de succès en identifiant l'environnement propice dans lequel vous pouvez vous exprimer, et, de ce fait, de vous garantir contre l'échec.

Que devez-vous prendre en compte ?

Le secteur d'activité

Tous les secteurs d'activités ne se ressemblent pas. L'industrie pharmaceutique est très différente de celle du disque, tant en terme de culture, de process que de performance financière. Et tous ces éléments contribuent à créer un contexte particulier que l'on aime ou pas.

Le point principal à prendre en compte est la proximité possible et souhaitée avec l'activité et/ou les produits. En effet, le produit, la marque ou le domaine ont un effet motivant, mais aussi un impact sur la performance. Un scientifique aura plus de facilité à comprendre les modes de fonctionnement d'une entreprise de biotechnologie qu'un littéraire. Et cette compréhension peut permettre d'améliorer ou d'optimiser sa performance en rendant certains sujets plus abordables, ou en l'aidant à se créer une crédibilité.

De la même façon, l'attrait du produit constitue un élément fort d'implication : l'industrie du voyage paye en moyenne moins que beaucoup de secteurs, car elle dispose d'un produit attirant pour beaucoup de personnes. Il en est de même pour l'industrie du transport aérien, alors que les cigarettiers payent en moyenne plus que le marché pour attirer des talents parfois rebutés par l'activité de l'entreprise.

Plus simplement, travailler dans une industrie dont vous appréciez le produit est toujours plus facile, moins générateur de stress et de difficultés que de vous engager dans une entreprise dont vous n'aimez pas – ou ne comprenez pas – le produit ou les services.

La fonction et le rôle

C'est le passage obligé, la composante la plus évidente de la démarche de ciblage avec le choix du secteur. Il vous faut aller au-delà du titre et regarder les tâches à réaliser, la description de poste, mais aussi vous intéresser au passé du poste – qui était là avant, quels sont les motifs du recrutement, qu'est devenu le/la titulaire précédent(e) du poste ? –, comme à son futur – que faut-il changer, garder ? Pourquoi ?

Il vous faut ensuite vous poser la question des facteurs clés de succès dans le poste, vous demander ce que sont les compétences indispensables ou accessoires et la zone d'autonomie et de prise de décision. Après quoi, il vous faudra confronter ces réponses à des aspects plus personnels tels que : ce que vous pouvez et ce que vous voulez appor-

ter, comment vous voulez travailler. Il s'agira ensuite d'identifier votre style de communication et de fonctionnement et de voir en quoi il peut être un avantage ou un inconvénient dans le contexte proposé.

Ces informations peuvent être obtenues principalement lors des entretiens de recrutement (en externe) ou de sélection (en interne), mais aussi en sollicitant le réseau (cf. l'étape 6).

Le style de votre manager

« Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi refréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font. »

Theodore Roosevelt

Cet aspect est à mon sens l'un des plus importants et l'un de ceux que l'on oublie le plus souvent. En effet, un poste, une entreprise, un secteur d'activité sont des éléments importants, mais ce qui donnera chair à votre travail au quotidien, c'est la façon dont votre manager vous appuiera, aidera ou dirigera.

On se pose souvent la question de savoir si X ou Y est un bon ou un mauvais manager. Même s'il existe des critères qui permettent d'effectuer ce classement, il en est un qui doit primer sur tous les autres : est-ce un bon ou un mauvais manager, selon moi. Car la perception du manager et de son rôle varie en fonction des individus. Un bon manager pour X sera un exécrationnel manager pour Y. La qualité du management est donc une question de contexte, autant que de compétences.

Pour analyser si un manager vous convient, il vous faut d'abord prendre en compte son style de management. Le style de management est un résumé du mode de relations, de valeurs et d'exigences qu'un manager va mettre en place avec chacune des personnes de l'équipe.

Le tableau de la page suivante reprend quatre modèles de management, répartis en fonction de deux critères : le centrage sur la relation, et le centrage sur le résultat. Voici ces quatre modèles de management :

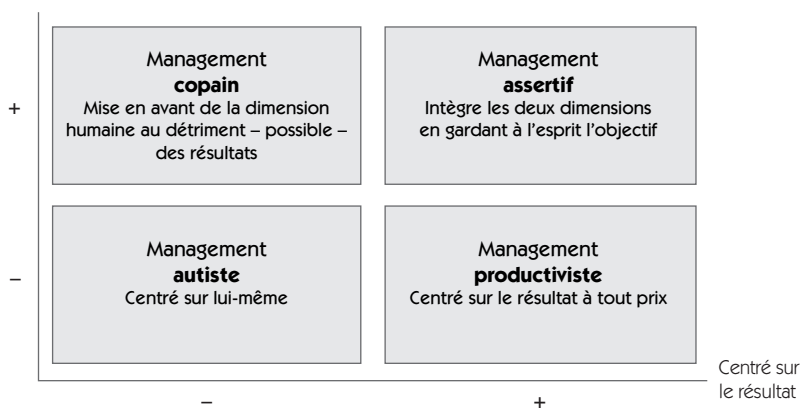
- **Le copain.** Dans ce cas, le manager privilégie la relation sur le résultat. Il construit une bonne ambiance et considère que si l'ambiance est bonne le travail sera bien fait. Le pilotage se fait principalement par le sentiment. Mais il peut y avoir problème dans les situations de conflits, d'objectifs non atteints ou de phases de changements. Le

manager aura parfois des difficultés à reprendre le contrôle de la situation. Il aura également du mal à prendre des décisions impactant ses collaborateurs ;

- **L'autiste.** Ce cas représente le manager qui « s'en fiche ». Ni centré sur les résultats, ni porté sur les relations avec l'équipe, il laisse le groupe s'autogérer et vaque à d'autres occupations ;
- **Le productiviste.** Ici, le manager met en avant l'atteinte des résultats à tout prix. Il est efficace mais est parfois décrit comme un animal à sang-froid. La dimension humaine lui échappe, seule la fin est intéressante. Et dans ce cas, la fin justifie souvent les moyens, si durs soient-ils ;
- **L'assertif.** Ce dernier cas combine les deux dimensions et réalise un équilibre entre la fin et la façon d'y parvenir. Ce type de manager est certes centré sur la relation, mais il ne fera pas de concessions en cas de non-atteinte des objectifs. Il intègre la dimension humaine, mais l'associe constamment au contexte et aux objectifs.

Quel style de management vous convient-il ?

Centré sur la relation



Mais, attention, un manager peut aussi combiner les quatre aspects. Là encore, tout est question de perception et de réalité. Il n'est pas rare de voir dans une même équipe un manager considéré comme un autiste par certains (il ne s'intéresse pas à ce que je fais !), un assertif par d'autres (il est intéressé, aide, propose et prend des décisions), un pro-

ductiviste par d'autres encore (il est dur, ne pense qu'au chiffre, n'a même pas une parole gentille) ou un copain par les derniers (c'est un super-manager, d'ailleurs on se voit le week-end, nous avons les mêmes hobbies). Et tout est vrai ! Cela ne fait que confirmer qu'un manager est un être humain, complexe et changeant, comme tout le monde.

Pour aller plus loin dans l'analyse il convient aussi de se poser la question du champ de vision du manager et d'analyser plus en profondeur la façon dont il/elle perçoit son environnement et la conséquence que cette perception pourrait avoir sur le style de management ou la relation qu'il/elle pourrait mettre en place avec vous. Au même titre que la motivation, le champ de vision du manager regroupe cinq dimensions :

- **Lui.** Le manager est centré sur sa propre personne et définit l'ensemble des actions par rapport à ce qu'elles peuvent lui apporter. Souvent, ce type de manager est aussi un micro-manager, incapable de déléguer et centré sur les tâches.

Sa force : il se connaît bien.

Sa faiblesse : l'équipe est à son service, avec risque d'exclusion, de démotivation.

Il dirige par les tâches et son injonction la plus fréquente est : « Faites ça ! »

- **La technique** ou le manager expert, présent dans beaucoup de structures à dominante technique. Il tire sa motivation de la technique et non pas de l'équipe, créant un décalage entre aspirations et réalité. Se retrouvent dans ce cas de nombreux managers promus à partir de leurs qualités d'expert, mais en omettant une réflexion sur leurs compétences managériales, qui sont parfois à l'opposé des compétences nécessaires pour un expert technique.

Sa force : la crédibilité technique.

Sa faiblesse : il ne peut pas prendre de la hauteur, veut tout maîtriser.

Il dirige par l'expertise : il tire son autorité de son savoir.

- **L'équipe**, ou plutôt son équipe. C'est le manager de proximité, qui a construit son équipe à son image. Ambiance et résultats sont souvent au rendez-vous. On retrouve ce type de manager dans beaucoup d'équipes de vente.

Sa force : la cohésion, l'esprit d'équipe et ses capacités d'animation.

Sa faiblesse : il/elle ne manage bien que des gens qui lui ressemblent, et construit parfois la cohésion par la compétition interne (« on est meilleurs que... il faut montrer qu'on peut faire mieux que X ou Y... »).

Il dirige par les objectifs, peu nombreux, mesurables, en ligne avec la stratégie de l'entreprise, cohérents et communiqués.

- **L'organisation.** Ce manager prend en compte la complexité de l'entreprise et ses exigences parfois paradoxales. Il est à l'aise dans les structures matricielles, ou lorsqu'il s'agit de travailler avec des fonctions ou des cultures différentes.

Sa force : son champ de vision étendu et sa capacité d'intégration.

Sa faiblesse : il peut se distancer de son équipe.

Il dirige par le but, c'est-à-dire par une approche globale.

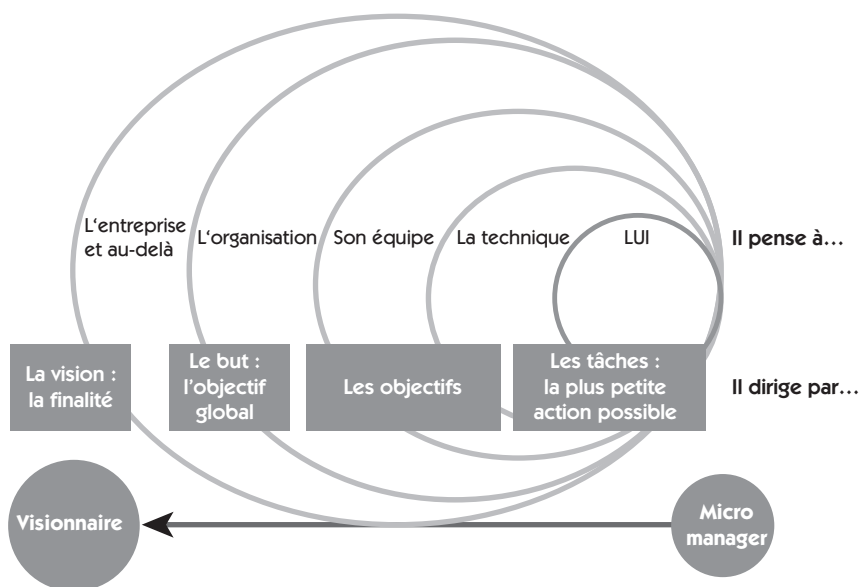
- **L'entreprise et au-delà.** Ce manager a une mission qui dépasse son rôle. Il peut aussi avoir un projet personnel qui le pousse à aller plus loin. Il pense global et « macro ».

Sa force : son potentiel, sa vision et sa capacité d'intégration.

Sa faiblesse : il s'est mis sur une trajectoire – volontaire ou non – de changement, il affiche son potentiel pour aller plus haut.

Il dirige par la vision : notre finalité c'est de « produire les meilleurs produits du monde, de rendre les gens heureux, de sauver des vies ou de défendre notre société ».

Une autre dimension du manager : son champ de vision



Le choix d'un manager ne se fait pas que sur son style, mais sur une compatibilité des visions. Il faut donc mettre en phase les deux aspects pour voir s'il y a compatibilité ou risque de rejet !

C'est ce que propose le tableau suivant qui est une aide au positionnement. L'axe horizontal représente les différents champs de vision du manager, alors que l'axe vertical reprend une analyse de votre champ de perception. Le croisement entre deux dimensions se traduit par une situation qui peut aller du conflit, de la démotivation, à l'alignement ou au développement, en passant par l'incompréhension. Chacune de ces situations est porteuse de plus ou moins de risques ou d'opportunités. Il est donc fortement conseillé de faire cette analyse afin de mieux comprendre ce qu'une relation manager/managé peut induire comme situations confortables ou comme conflits potentiels.

Trouver son style de manager

		Il pense				
		À lui	Au produit	À son équipe	À l'organisation	À l'entreprise et au-delà
Je pense	À moi	Alignement	Développement	Conflit, incompréhension et risque de faible performance, impact sur le potentiel		
	Au produit	Démotivation	Alignement	Développement	Incompréhension	
	À mon équipe	Démotivation	Incompréhension	Alignement	Coopération délégation / autonomie	
	À l'organisation	Démotivation		Risque d'incompréhension Besoin d'explication	Alignement	Développement
	À l'entreprise et au-delà	Démotivation			Développement	Alignement

La culture d'entreprise

On l'oublie parfois mais la culture d'entreprise est un élément très important pour le développement individuel. Être en phase avec cette culture, c'est évoluer dans un environnement positif, où les valeurs sont partagées et la communication facilitée.

La culture d'entreprise est souvent difficile à décrire, et pourtant, c'est une des premières choses que l'on ressent ou que l'on voit. Elle est faite d'éléments tangibles et intangibles, de faits et de légendes, d'images et de paroles. On peut sentir la culture de l'entreprise avant même de s'y rendre, tout simplement en accédant à son site Internet et en observant la façon dont elle parle d'elle-même, les images employées ou les mots utilisés. Plus pratiquement, la culture d'entreprise devient tangible au travers :

- De ses valeurs d'entreprise, souvent communiquées de manière très large et considérées comme un ciment de l'organisation ;
- De règles exprimées, de l'éthique, de son engagement sociétal et humanitaire ;
- De son système de performance ;

- De son origine géographique ou culturelle (pays ou culture de départ : le fondateur est-il un chercheur ou un vendeur, un Européen ou un Japonais ?) ;
- De son image (celle qu'elle donne et celle qu'elle veut donner), des marques qui la composent, de sa politique de communication ;
- De son management, et notamment des membres du comité de direction (qui sont-ils, d'où viennent-ils ?) ;
- De son histoire et de ses réalisations ;
- De ses modes de relation (formel, informel, taille d'entreprise, dimension locale, nationale ou internationale).

En associant tous ces éléments se crée une façon de se comporter, de se développer et de percevoir le monde : c'est la culture d'entreprise. Cette culture va jouer un rôle clé dans votre carrière.

La culture d'entreprise crée de l'appartenance aussi bien que de l'exclusion (vous êtes « dedans » ou « dehors »), et impacte fortement d'autres notions telles que par exemple celle du talent. En effet, la notion de talent évoquée précédemment est fondamentalement liée à la culture d'entreprise. Alors qu'une compétence se met en œuvre partout, un talent est par nature associé à une culture et un environnement particulier. D'où l'impérieuse nécessité de prendre en compte la culture d'entreprise dans l'élaboration de votre projet personnel et dans les actions qui en découleront. Parce que la culture peut être aussi bien un accélérateur de performance qu'un frein.

Définissez votre valeur

Cette question – quelle est ma valeur sur le marché ? – reste souvent taboue. De nombreuses revues économiques font régulièrement leurs titres sur diverses analyses de salaires par fonction, pays ou diplômes. Mais ces informations, toujours très utiles, ne prennent pas en considération les vrais facteurs qui permettent aujourd'hui de calculer une rémunération. Ces facteurs sont ceux que nous avons évoqués précédemment et ils sont de plus en plus liés à un individu particulier, plus qu'à un titre, une taille d'entreprise ou un diplôme.

Réfléchir à votre valeur est indispensable si vous voulez construire une réelle démarche de marketing individuel. Le fait de vous poser cette question offre plusieurs avantages :

- Elle rend concrète votre réflexion sur vos compétences ;

- Elle vous force à vous intéresser au marché ;
- Elle vous permet d'utiliser votre réseau ;
- Elle vous impose une démarche critique ;
- Elle vous aide à préparer une négociation ;
- Elle vous évite les surprises.

Pour être utile, la démarche d'analyse de valeur doit intégrer deux facteurs :

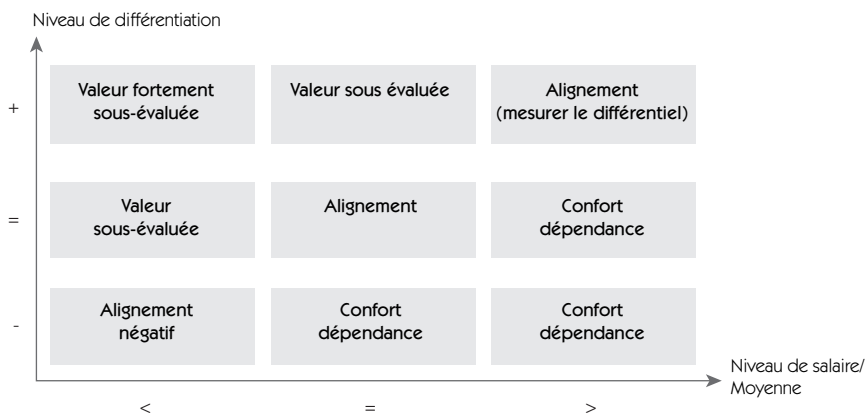
- **Le positionnement de votre rémunération actuelle par rapport au marché** (divisée en trois catégories : en phase, en dessous ou au-dessus). Ce positionnement peut aussi intégrer le secteur d'activité et la taille de l'entreprise, sachant que ces deux facteurs peuvent influencer la rémunération moyenne (par exemple, l'industrie pharmaceutique paye mieux que l'industrie du transport aérien, en moyenne) ;
- **Le niveau de différenciation**, à savoir une analyse de votre valeur ajoutée, par rapport à une moyenne, dans un poste identique avec des responsabilités équivalentes (niveau de complexité identique, niveau d'exposition identique – local, national, international – et niveau de maturité identique – nouvelle entreprise, entreprise pérenne et installée).

Le tableau suivant identifie neuf scénarios en fonction des différentes combinaisons de valeurs évoquées précédemment :

- **Niveau de différenciation fort (+)**. Les performances sont excellentes et supérieures à la moyenne et le talent est réel et identifié :
 - Si la rémunération est en dessous de la moyenne : votre valeur est sous-estimée. Il est temps d'analyser d'autres options ;
 - Si la rémunération correspond à la moyenne : votre valeur est-elle réellement prise en compte ? Votre salaire semble correspondre à un poste mais non à une valeur ;
 - Si la rémunération est supérieure à la moyenne : il semble y avoir une cohérence entre valeur et rémunération. Une analyse plus poussée peut néanmoins être réalisée.
- **Niveau de différenciation faible (=)**. À ce niveau, il n'y a pas ou peu de facteurs discriminants entre votre valeur et la valeur moyenne/performance moyenne :
 - Si la rémunération est en dessous de la moyenne : il y a un léger décalage entre réalité et niveau moyen ;
 - Si la rémunération est en phase avec la moyenne : il y a cohérence ;

- Si la rémunération est supérieure à la moyenne. Ce cas est intéressant puisque le salaire est en fait supérieur à la valeur ajoutée. Cette différence peut être due au secteur ou à l'ancienneté. Il s'agit d'une zone à risque puisqu'en cas de changement d'entreprise ou de secteur, la rémunération pourrait baisser ! Une rémunération trop élevée peut donc également constituer un handicap, car elle peut bloquer la mobilité.
- **Niveau de différenciation est négatif (-)**, c'est-à-dire que votre valeur est moins importante que la moyenne. Ceci peut être dû à une faible expérience, une performance limitée ou une faible capacité à mettre en avant votre vraie valeur, contribuant ainsi à une image faussée :
 - Si la rémunération est positionnée en dessous de la moyenne : vous êtes dans une zone de cohérence ;
 - Si la rémunération reste identique à la moyenne : il s'agit là encore d'une zone de confort potentiellement bloquante pour l'avenir ;
 - Si la rémunération est supérieure à la moyenne : *idem*.

Analyse de valeur



Une autre analyse peut être menée, qui prend cette fois en compte les notions de risque et de substitution :

- Le risque à prendre en compte est celui lié à votre fonction ou au poste. Par exemple : si vous devez recruter une personne en période d'incertitude sur l'avenir de l'entreprise, vous devrez prendre en compte cette situation. En effet, intégrer l'entreprise dans ce contexte

représentera un risque potentiel pour le nouvel embauché, car, en cas de restructuration, il/elle risque d'être parmi les premiers à en faire les frais ;

- La substitution dont nous avons déjà parlé précédemment représente votre capital compétence et le rôle qu'il joue dans l'entreprise. Plus la substitution est difficile, plus vous serez en situation de rapport de force favorable en cas de négociation.

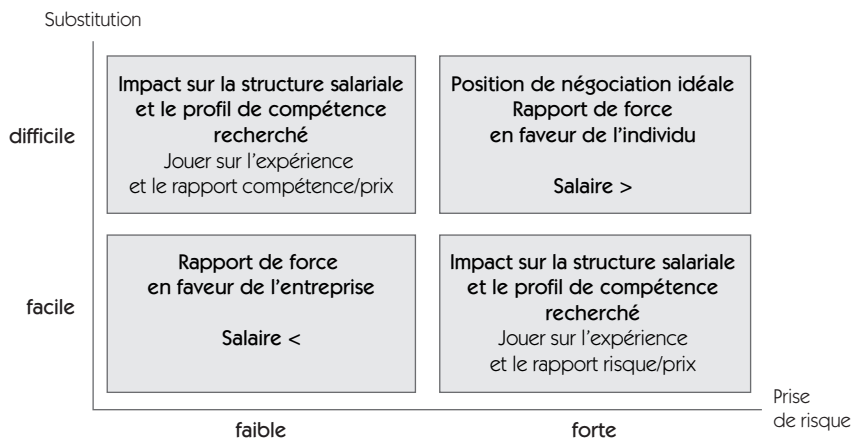
Les options sont donc les suivantes :

- **Une substitution difficile avec une prise de risque faible ou une prise de risque forte avec une substitution facile.** Elles peuvent impacter la structure salariale positivement en négociant sur l'un des deux critères discriminant : je prends des risques, donc je dois obtenir plus, ou j'ai une compétence rare et je dois obtenir plus. À noter cependant que la dimension « compétence/substitution » est plutôt associée à du long terme, alors que la notion de prise de risque est sur un plus court terme ou épisodique ;
- **Une combinaison entre faible prise de risque et forte capacité à trouver les mêmes compétences, donc une substitution facile.** C'est le pire cas pour négocier, car il ne met en avant aucun facteur permettant de rééquilibrer le rapport de force ;
- **Une combinaison, à l'inverse, entre prise de risque et substitution difficile.** Le rapport de force est donc en faveur de l'individu, mais, dans ce cas, il faut se poser – en tant qu'entreprise – la question de savoir quelle est la motivation de celui-ci pour rejoindre l'entreprise alors que probablement les autres options sont nombreuses.

Cette analyse de la valeur est donc un élément indispensable à toute démarche de marketing individuel. Elle crédibilise l'ensemble de la réflexion et aide également à préparer les négociations sur les conditions de travail, les salaires ou, plus largement, l'ensemble du package de rémunération (primes, bonus, avantages annexes tels que voiture de fonctions, assurances, stock-options...).

La dimension à prendre en compte est l'individualisation des rémunérations et son impact sur la capacité à négocier ou à influencer. Car, même si la majorité des entreprises sont dotées de grilles salariales précises, elles intègrent toutes de l'espace pour la négociation. Cet espace est certes plus ou moins grand, mais il existe partout. Il porte sur les montants, le type de bonus, les ratios ou les avantages « périphériques », qui d'ailleurs sont de plus en plus centraux.

Risque et substitution Comment ils impactent la rémunération



Il faut donc vous préparer à cette discussion parce que si elle survient sans préparation, elle ne tournera pas à votre avantage. Là encore, l'objectif n'est pas d'avoir plus, mais d'avoir une valeur reconnue à votre juste niveau. C'est une relation gagnant/gagnant, et non un jeu d'argent, mais c'est aussi un des éléments fondamentaux de toute démarche de marketing individuel.

Faites-vous connaître... et reconnaître

*« On est rarement maître de se faire aimer,
on l'est toujours de se faire estimer. »*

Fontenelle

Pendant de très nombreuses années, la description de l'activité professionnelle passait par une description du métier (« je suis... je fais »). Il en était de même pour les entreprises qui basaient la majeure partie de leur recrutement sur des critères techniques (un financier, un manutentionnaire). En parallèle – et ceci est très marqué dans les entreprises à culture très forte –, on a observé une autre façon de décrire son activité professionnelle : la démarche du « je suis chez... ». Par exemple, à la question de savoir ce qu'il faisait dans la vie, un de mes anciens collègues répondait régulièrement : « je travaille chez Air France », comme si

l'appartenance à une organisation définissait son métier. Cette tendance reste encore très lourde dans de grands groupes, considérés comme solides et immuables et à forte stabilité organisationnelle. On comprend, dès lors, mieux, les énormes problèmes d'identification rencontrés par ces personnes lors de fusion ou d'acquisition, qui débouche sur une disparition de fait de la « maison mère » (au sens littéral du terme). Et que dire de leur situation dans un contexte de perte d'emploi.

Mais désormais le problème est encore plus complexe. La notion de métier tend à disparaître de plus en plus pour être remplacée par celle d'expertise. L'entreprise recherche de moins en moins de « métier » et de plus en plus de compétences. Ce qui rend la comparaison de plus en plus difficile et la globalisation (notamment en terme de rémunération) de plus en plus arbitraire. L'égalité n'est donc plus de mise et se trouve remplacée par l'équité sur la base de performances.

Alors que le monde se globalise, les compétences – au même titre que la rémunération – s'individualisent. Il y a encore quelques années, il suffisait de dire « je suis diplômé(e) de... » ou « j'ai un bac +... » pour accéder à un emploi. Ceci est de moins en moins vrai, et ne le sera plus du tout dans quelque temps. L'individu est au centre de la démarche. Il ne s'agit plus de parler d'attributs connexes (comme le diplôme), mais de rendre lisible votre propre valeur ajoutée en adoptant une démarche de segmentation et de différenciation qui servira de base à la mise au point d'une démarche de marketing individuel.

Faites de votre CV un support de vente

Il y a des dizaines de façon de rédiger un CV, et des centaines d'ouvrages expliquent les bonnes et moins bonnes façons de le faire. Nous ne nous attarderons pas ici sur l'aspect purement design et écriture d'un CV mais plutôt sur son rôle en tant que support de communication marketing et de promotion.

Avant tout essayons de voir ce qu'est réellement un CV. Globalement, le CV a quatre rôles, il s'agit d'un outil de réflexion, un outil de bilan, un support de communication et un outil de promotion :

- **Un outil de réflexion sur vous et un support pour anticiper.** Rédiger régulièrement un CV est un excellent moyen pour valider ce qui a été fait, lister les réalisations, visualiser la cohérence, les éventuelles incohérences ou, plus globalement, réfléchir sur le passé. Le CV n'a donc pas uniquement une vertu de promotion. C'est avant tout un miroir dans lequel vous pouvez vous regarder régulièrement. Pour cette

raison je vous conseille fortement de revoir ou réécrire à intervalles réguliers votre CV, même sans objectif précis autre que de faire un point de carrière. Le CV est aussi un support d'anticipation. En le parcourant, vous pouvez identifier les manques, les « trous » ou les points à renforcer. C'est donc un guide qui vous permet de dresser le portrait de ce que devrait être idéalement la prochaine étape de carrière.

- **Un outil de communication.** Le CV est un moyen de vous faire connaître, un outil de diffusion d'information. Il est donc adaptable, modulable et, de toute façon, soumis à interprétation comme tout outil de communication. Il doit donc répondre à plusieurs règles :
 - Le CV aide à rendre visible : il raconte une histoire et met en avant des faits. Il parle de quelqu'un et de quelque chose ;
 - Le CV aide à rendre lisible : il explique un parcours et doit prendre en compte le lecteur, éviter les jargons, les acronymes et les abréviations. Il doit être complet mais simple. Il rend cohérent mais il condense aussi l'expérience. Le CV est donc un résumé qui conserve, amplifie ou élimine des informations. Le CV n'est donc pas exhaustif, mais précis et ciblé ;
 - Le CV aide à rendre accessible : il s'adapte à son interlocuteur. Il peut contenir des dizaines de messages différents, mais un seul seulement atteint sa cible. Il faut donc porter une grande attention à son adaptation en fonction du lecteur potentiel.
- **Un outil de promotion.** Au-delà de la pure communication qui consiste à envoyer un message, le CV est un support de promotion, et donc de vente. Il doit rendre le « produit » intéressant, attirant, et marquer la différence. À ce titre, le CV est l'outil de différenciation par excellence. Il permet de mettre en valeur certaines informations et de sélectionner ce qui doit être écrit.
- **Un outil de préparation à l'entretien :** une fois le CV rédigé, il faut anticiper un entretien et donc vous y préparer. Le CV peut servir de base à la mise en place d'un argumentaire de vente, qui consiste à aller plus au fond des choses, apporter des preuves et des exemples, et faire face aux objections. L'argumentaire de vente reprend alors plusieurs dimensions : les facteurs de différenciation, la mise en avant de la cohérence, une préparation à la négociation *via* l'analyse de la valeur et une formalisation des critères de motivation.

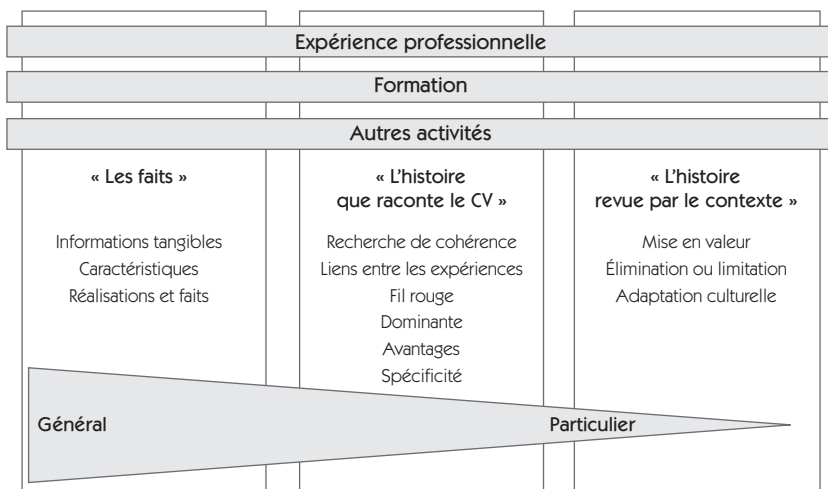
Apprenez à tirer le meilleur parti de votre expérience professionnelle

Le tableau ci-dessous décrit les trois étapes de rédaction d'un CV :

- La première étape consiste à lister l'ensemble des faits, des actions, des réalisations ou des formations qui pourraient être intégrées dans un CV. Cette liste est exhaustive, sans limites et sans priorités. Il s'agit de la liste des caractéristiques ;
- La deuxième étape permet de clarifier « l'histoire » que l'on veut raconter au travers du CV. Cette étape vise à mettre en avant la cohérence – les liens logiques et évidents entre les expériences, le fil rouge et la/les dominante(s). Cette partie aide aussi à prioriser les expériences en se concentrant sur celles qui parlent le plus et valorisent le mieux. C'est aussi le début de l'exercice formel de différenciation ;
- La troisième étape a pour vocation de cibler le message. C'est l'histoire revue par le contexte. Il s'agit alors d'une démarche cosmétique qui adapte le message à l'interlocuteur. Cette phase permet de reprendre des mots utilisés par l'entreprise ciblée, de donner un style cohérent avec la culture d'entreprise, de relire l'histoire en fonction du lecteur.

Cette démarche permet donc d'aller du général au particulier.

Rédiger son CV



Vous trouverez page suivante un support d'aide à la rédaction du CV qui reprend ce que nous venons d'évoquer. Pour chacune des expériences professionnelles vous pouvez procéder de la façon suivante :

- Listez l'ensemble des faits et réalisations (par exemple, le développement d'un portefeuille de nouveaux clients, la mise en place d'une lettre d'information pour les clients européens, le choix des fournisseurs, la négociation des contrats avec les fournisseurs, la mise en place de tel ou tel process, etc.) ;
- Écrivez en quelques mots ou en quelques lignes ce que vous voulez faire sortir de cette somme d'expériences. Quelle est l'histoire à raconter ? Il faut vous forcer à une description claire et concise, qui mette en avant vos réalisations principales et s'appuie sur des faits tangibles (par exemple : « grâce à ce poste, je suis devenu un spécialiste du management projets marketing ayant une forte dimension scientifique et internationale ») ;
- Choisissez les faits à mettre en avant et à valoriser en comparant l'histoire à raconter et les faits listés. Il faut donc mettre en place une sélection de faits afin de garder les plus pertinents et ceux qui parlent le mieux ;
- Listez les preuves que vous pourriez apporter lors d'un entretien pour les faits retenus. Ces preuves sont souvent des exemples de réalisations concrètes (brochures, documentations, photos, témoignages écrits, description de poste...). Terminer par les preuves vous permet de faire une validation finale, de commencer à vous préparer pour l'étape suivante mais aussi revenir à la réalité en évitant tout mensonge, ou trop fort « grossissement ».

La phase suivante est la mise en cohérence. Celle-ci vous permet d'assurer le lien entre vos diverses expériences évoquées dans le CV. Lors de cette phase, il faut vous concentrer sur les informations situées dans les cases « Ce que je veux valoriser » et vous assurer de l'existence d'un lien logique (ou à rendre logique) entre les différentes « histoires ».

Le premier lien se fait toujours entre votre formation initiale et votre premier poste. Les liens suivants se feront entre chaque expérience, mais peuvent aussi intégrer des informations cachées mais qui seront évoquées lors de l'entretien (par exemple, en cas de changement de poste pour des raisons professionnelles, de retour d'expatriation ou de réorientation du projet personnel, etc.).

L'essentiel est de réfléchir à la cohérence réelle ou communiquée le plus tôt dans le processus de rédaction du CV. Il vous faut garder à l'esprit que la cohérence clairement communiquée constitue toujours un point positif. Un CV non cohérent, ou non communiqué comme tel, paraîtra toujours brouillon, illogique, et donc inintéressant.

Tableau de rédaction d'un CV

Les faits	Ce que je veux dire	Ce que je veux valoriser	Les preuves
Expérience professionnelle 1			
			Liens entre mes études et l'expérience suivante
Expérience professionnelle 2			
			Liens avec l'expérience précédente et la suivante
Expérience professionnelle 3			
			Liens avec l'expérience précédente

Une fois ce tableau rempli pour chaque expérience professionnelle, vous pouvez passer à la phase de rédaction proprement dite du CV.

Préparez-vous à la négociation et au rapport de force

Pourquoi aborder la notion de rapport de force dans cette partie ? La raison est liée au contexte de pression constante dans lequel évoluent désormais les entreprises, et à l'impact des exigences de productivité et de performances financières qui la composent sur la relation entre employeurs et employés.

L'ensemble des points que nous avons évoqués auparavant est à la base d'un rapport de force. Parler de différentiation, de valeur ajoutée, de pression ou d'environnement mouvant et complexe, c'est décrire un système de pression global, source de relations tendues, conflictuelles et de crises potentielles. Pour évoluer dans cet environnement, il vous faut prendre conscience de ce fait, mais aussi vous y préparer. C'est ce que nous avons commencé à faire depuis le début de ce livre.

Mais comment se définit ce rapport de force ? Il s'agit une confrontation d'intérêts parfois divergents, dans laquelle le pouvoir des deux parties (ou plus) entre en jeu pour faire pencher une décision dans un sens ou dans un autre. Et ce type de relation se retrouve dans de nombreux contextes :

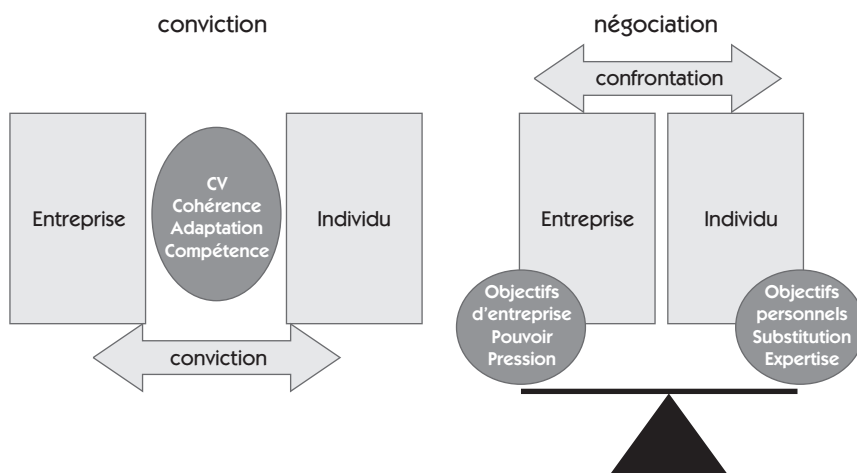
- Réorganisations ;
- Recrutement (interne ou externe) ;
- Négociations salariales ;
- Conduite de projet ;
- Management d'équipe.

Pour réussir aujourd'hui, il vous faut impérativement prendre en compte ce mode de relations, et apprendre à y faire face, voire à l'utiliser ou le générer. Pour matérialiser cette notion, prenons l'exemple du recrutement. Le recrutement peut se diviser en deux grandes parties, qui mettent en œuvre des modes de relations différents (voir schéma) :

- **La première phase est une phase de conviction**, avec une discussion qui tourne autour du CV, du poste, des réalisations, de la cohérence et des compétences. La relation entre recruteur et candidat passe par le CV, qui constitue à la fois le « produit » et le support de communication. Il s'agit donc d'une relation de vente qui consiste à convaincre que le « produit » est intéressant et donner l'envie à l'acheteur potentiel (dans ce cas, le recruteur) de l'acheter (dans ce cas, de le recruter). Cette relation est bâtie sur l'écoute active, la mise en avant des avantages ou le traitement des questions et des objections ;

- **La seconde phase est la phase de négociation**, elle est toute différente. Il s'agit d'évoquer les conditions « d'achat » qui peuvent s'apparenter dans ce cas au salaire, aux conditions d'emploi, aux avantages, etc. Et nous entrons dans ce cas dans un rapport de force qui prend une forme très simple : « je veux tant » contre « je peux vous donner tant ». En cas de différence, le rapport de force s'installe pour faire pencher la décision d'un côté ou de l'autre. Les arguments avancés ne sont plus uniquement « produit » mais parlent de conséquences ou de risques. Dans cette discussion, entrent en jeu des éléments qui vont se confronter. Le rapport de force consiste alors à montrer que vos arguments sont plus forts que ceux de votre interlocuteur, pour finalement arriver à une décision positive ou négative.

Négociation et rapport de force



Le rapport de force est équilibré lorsque les arguments possibles et évoqués des deux côtés pèsent le même poids. Ils sont réels (prouvés par des faits) et fondés (c'est-à-dire important dans le contexte dans lequel ils se situent). Le rapport de force peut entre autre s'exprimer au travers des objections. Les objections sont à la fois un moyen de marquer son intérêt mais aussi une certaine forme d'expression d'un rapport de force.

En fait il n'y a pas une forme d'objection mais quatre. Elles se classent selon les critères évoqués ci-dessus : la réalité de l'objectif et sa pertinence par rapport à la situation. Le tableau suivant reprend ces quatre formes :

Les familles d'objections

Pertinentes			
oui	INSISTER PROUVER	TRAITER CONTRE-BALANCER	Réelles
	IGNORER	CONTOURNER	
non	non	oui	

Chaque situation demande un traitement différent :

- **L'objection pertinente et non réelle.** Cette objection est l'une des plus faciles à traiter. Elle se justifie par la situation mais n'est pas réelle. Il s'agit donc d'une erreur d'interprétation ou d'une tentative de déstabilisation basée sur des informations erronées. Par exemple : « Ce poste nécessite d'être parfaitement bilingue en allemand ! » L'objection est pertinente si cette compétence est effectivement requise, et non réelle si elle s'adresse à un candidat qui parle allemand ! Dans ce cas, la façon de répondre est la suivante :
 - Validez la pertinence de l'objection : « La maîtrise de l'allemand est donc une compétence fondamentale pour ce poste ? »
 - Renforcez l'objection : « C'est un des facteurs clés de succès de ce poste ? »
 - Prouvez que vous disposez de cette compétence.
- **L'objection ni pertinente ni réelle**, autrement appelée mauvaise foi ! Dans ce cadre, la meilleure stratégie est d'ignorer l'objection.
- **L'objection réelle mais non pertinente.** Le candidat ne parle pas l'allemand, mais la maîtrise de l'allemand n'est pas une compétence clé requise pour le poste. Le traitement de cette objection passe par une mise en avant de la non-pertinence afin de contourner la réalité de la remarque.

- **L'objection réelle et pertinente.** La seule véritable objection ! Dans notre exemple, l'allemand est requis dans le poste et le candidat ne maîtrise pas cette langue. La seule façon de faire face à cette objection est de :
 - Reconnaître le fait ;
 - Contrebalancer la réalité de l'objection en apportant des arguments portant sur d'autres éléments indispensables pour le poste. De cette façon vous réduirez l'importance de l'objection.

Le traitement des objections permet de voir que le rapport de force se déséquilibre lorsqu'une personne dispose de plus d'éléments réels et fondés que l'autre, et que le poids relatif de chacun de ces éléments est plus important. La différenciation, la maîtrise des compétences ou l'analyse de la valeur constituent donc autant d'éléments qui doivent permettre d'équilibrer le rapport de force – en apportant notamment des preuves (objections pertinentes mais non réelles), ou des faits destinés à contrebalancer des objections réelles et pertinentes – et faciliter ainsi d'éventuelles négociations.

Le tableau d'analyse du rapport de force présenté page suivante reprend certains des facteurs évoqués précédemment et permet d'avoir une vision synthétique de l'état de votre force. Il positionne sept facteurs à prendre en compte et les évalue selon qu'ils sont inexistants, faibles, importants ou forts. Les facteurs pris en compte sont :

- L'existence d'une vision, formalisée, claire et régulièrement révisée ;
- L'état de la différenciation *via* les compétences ou l'expérience ;
- Le résultat de l'analyse de la valeur ;
- La capacité à dire non. Ce point est extrêmement important. Il consiste à savoir si vous pouvez abandonner une négociation. En effet, si une négociation doit être gagnée à tout prix, le rapport de force de votre côté s'affaiblit. La capacité à dire non mesure la possibilité – ou non – de refuser d'aller plus loin si les conditions proposées ne correspondent pas aux attentes. Il s'agit donc d'un des éléments les plus importants de l'analyse du rapport de force (« suis-je assez fort pour refuser ces conditions, quitte à perdre ? ») ;
- La capacité à prendre des risques. Toute négociation comporte une notion de prise de risques. Le risque peut prendre des formes variées, mais se résume toujours par une capacité à avancer « sans protection ». Il peut par exemple s'agir de prendre une décision sans disposer de l'ensemble des informations, ou d'adopter une stratégie de négociation qui combine à la fois efficacité, mais aussi risque d'échec élevé

(par exemple en ayant une exigence initiale très élevée – voir page suivante – et en laissant peu d'espace pour le compromis).

- Le niveau de motivation. Il convient ensuite de positionner ce niveau de motivation qui déterminera l'énergie dont vous disposez pour affronter la négociation ;
- Divers. Une case « divers » permet de lister les autres points à considérer dans la mise en place de votre stratégie de négociation.

Analyse du rapport de force

	inexistant	réduit	important	fort
Ma vision / Mon projet				
Ma différenciation via les compétences				
Ma différenciation via l'expérience				
Ma valeur potentielle				
Ma capacité à dire non				
Ma capacité à prendre des risques				
Mon niveau de motivation				
<i>divers</i>				

Une fois ce tableau complété, la négociation peut s'engager. Pour cela, une dernière précaution doit être prise, celle de bien en préparer le début. Il faut à cet effet différencier au préalable la phase de conviction, qui fait appel à un argumentaire basé sur des caractéristiques et des avantages, de la négociation, qui est une relation « frontale » mettant en œuvre des objectifs potentiellement divergents.

Pour rappel, la phase de conviction met en relation des besoins et des avantages (je cherche telle compétence, je dispose de cette expérience), alors que la phase de négociation confronte des objectifs (par exemple en matière de rémunération, la confrontation se passe sur le même terrain – le budget – avec des objectifs différents : « je veux tant » d'un côté

contre « je donne tant » de l'autre). Une fois que cette différence est clairement établie, la dernière étape vise à préparer la négociation en respectant plusieurs règles :

- La négociation ne commence jamais par l'annonce de ce que l'on souhaite réellement. Un bon négociateur cache toujours son objectif réel. Il vous faut donc **déterminer d'entrée le point d'exigence initiale**, qui sera plus élevé que votre objectif, afin de créer un espace de négociation. Par exemple, je veux un salaire de 100, donc je demande un salaire de 120 ;
- Il vous faut également **définir le niveau le plus bas jusqu'où vous pouvez aller**. Au-delà de ce niveau, la négociation doit s'arrêter. Entre alors en jeu un des points identifiés dans l'analyse du rapport de force : la capacité à dire non ;
- Pour justifier la demande initiale, il vous faut **des arguments** (c'est le basculement vers la phase de conviction). Il s'agit simplement de dire : « Je veux 120 parce que... » Le « parce que » est suivi des données identifiées lors de votre préparation, telles que le potentiel de substitution, les compétences, l'expérience et l'alignement entre la demande et l'offre ;
- Ensuite, il vous faut **prioriser les demandes**. Certaines sont plus importantes que d'autres. Et comme toute négociation débouche sur un compromis, il vous faut identifier, *via* cette liste de priorité, les points sur lesquels vous pouvez céder plus facilement que sur les autres.

Le tableau page suivante vous aidera à vous préparer.

La préparation

	Priorité	Limite en-dessous de laquelle j'arrête	Point de départ	Arguments et justifications
Salaire de base	2	90	120	Compétences, CV Expérience...

Vous voici désormais armé pour gérer beaucoup de situations professionnelles, ou personnelles, qui vous demanderont des compétences d'auto-analyse et de marketing individuel. Désormais, seule l'action confirmera vos choix, options et stratégies. Passons donc à l'acte !