Scotwork® since 1975 50



Enquête sur les Compétences en Négociation - Hier et Aujourd'hui

8 ans d'enquête sur les compétences en négociation

Qu’est-ce que la négociation ?

La négociation a une incidence sur de nombreux aspects de l’activité d’une entreprise et peut influencer son chiffre d’affaires et sa rentabilité, de manière positive comme négative.

Les entreprises négocient régulièrement et fréquemment pour vendre leurs produits, acheter des matières premières et des fournitures, gérer leur patrimoine immobilier et leurs acquisitions, ainsi que pour traiter les questions liées aux ressources humaines, du recrutement à la rémunération, jusqu’aux indemnités de départ.

Une idée reçue consiste à penser que la négociation implique nécessairement une confrontation, dans laquelle une force irrésistible se heurte à un obstacle infranchissable, et qu’elle ne peut aboutir qu’à une lente capitulation. Chez Scotwork, nous ne partageons pas cette vision.

Nous considérons que la négociation repose sur la construction de relations, dans lesquelles nous collaborons de manière affirmée et constructive afin d’obtenir le meilleur résultat possible pour toutes les parties concernées. Elle doit aboutir à un accord réaliste, qui sera mis en œuvre et respecté par tous ceux qui y ont pris part.



Auteur : David Bannister

David est directeur de Scotwork Limited. Il a animé de nombreuses formations et participé à des projets majeurs, notamment à la création de l’enquête sur les compétences en négociation en 2016.
Issu du conseil en ressources humaines, il a auparavant été associé chez KPMG, où il a également occupé le poste de responsable mondial du développement des ressources humaines.



L’enquête sur les compétences en négociation

En 2016, nous avons lancé notre enquête sur les compétences en négociation. Elle a été conçue pour mesurer l’efficacité avec laquelle les équipes négocient et pour situer les participants par rapport à ce que nous considérons comme les meilleures pratiques à l’échelle mondiale.

L’enquête évalue 50 comportements et pratiques clés en matière de négociation afin de :

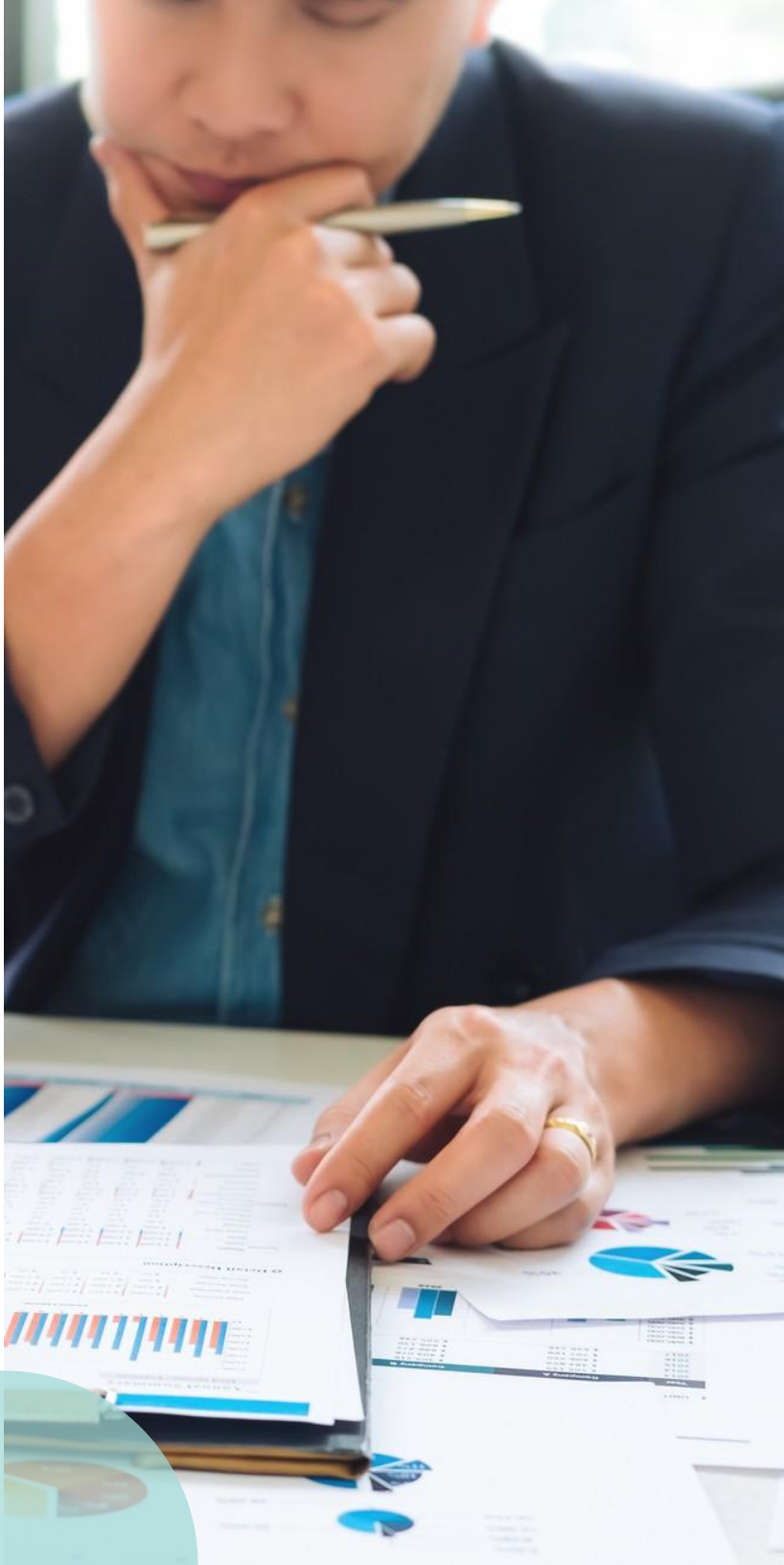
- Examiner l’efficacité avec laquelle les négociateurs se préparent.
- Comprendre la manière dont les participants conduisent une négociation et l’impact de leur comportement sur les résultats obtenus.
- Analyser la façon dont ils présentent leur propre position tout en tenant compte des besoins des autres afin de parvenir à un accord.
- Évaluer la perception qu’ont les participants de la qualité des accords qu’ils concluent.
- Mesurer l’impact des négociations sur la pérennité des relations avec les clients, les fournisseurs ou les collaborateurs.

Lors de la publication des premiers résultats de l'enquête, nous avions interrogé 5 397 répondants dans le monde, issus de 51 secteurs d'activité. Les résultats ont mis en évidence des tendances et des pratiques de négociation bien définies, dont beaucoup se révélaient peu propices à la conclusion d'accords constructifs et applicables.

Nous avons désormais interrogé plus de 27 000 personnes, issues de plus de 900 entreprises dans 65 pays, ce qui constitue la plus vaste base de données au monde consacrée aux comportements en négociation.

Disposant aujourd'hui d'un volume de données bien plus important, provenant d'un échantillon considérablement élargi d'entreprises, de secteurs d'activité et de zones géographiques, nous avons décidé de réexaminer les données ainsi que les conclusions auxquelles nous étions parvenus huit ans plus tôt, afin de déterminer ce qui avait éventuellement changé depuis.

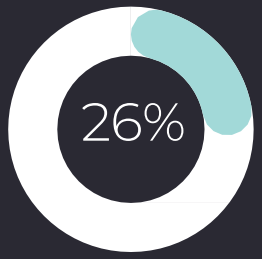
Voici les données consolidées et nos conclusions :



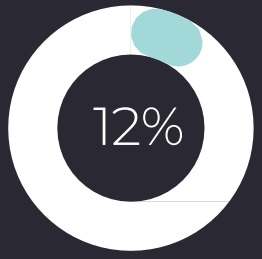
Les négociateurs sont obstinés

« En cas de désaccord, je défendrai mon point de vue avec encore plus de fermeté. »

D'accord :



2016



2025

14 % de répondants en moins ont déclaré qu'ils chercheraient à imposer leur point de vue au cours d'une négociation.

Lorsque nous défendons notre point de vue avec davantage de fermeté, nous écoutons moins et parlons davantage. Ce n'est généralement pas la meilleure façon de résoudre un conflit. Nos données montrent aujourd'hui que moins de participants choisiraient cette approche. Est-ce encourageant ?

Dans l'ensemble, cette évolution est positive, à condition, bien sûr, qu'elle ne signifie pas que les répondants cèdent désormais face aux arguments des autres. Les négociateurs doivent chercher à comprendre l'origine du désaccord et tenter d'y répondre de manière créative et constructive.

Nous enseignons qu'un bon négociateur ne laisse pas ses émotions altérer son jugement. Il cherche à évaluer l'importance du sujet pour son interlocuteur, mais aussi pour lui-même. Il pose ensuite des questions afin de comprendre où se rejoignent les besoins des deux parties et de progresser vers un consensus.

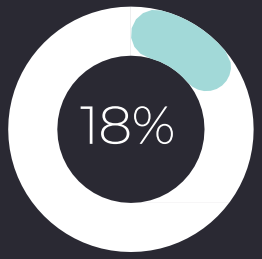
Un affrontement négatif, où chacun cherche à marquer des points, augmente le risque d'impasse ou d'un résultat qui ne satisfait personne, conduisant à un accord qui ne durera pas. Prendre le temps de comprendre les raisons du désaccord et d'explorer l'existence éventuelle d'un terrain d'entente augmente les chances de parvenir à un accord que les deux parties respecteront.

Gardez toutefois à l'esprit que nos données montrent encore qu'un grand nombre de personnes considèrent le fait de gagner le débat comme une tactique essentielle : elles gagnent et vous perdez. Développer vos compétences en négociation vous permettra de mieux comprendre comment faire face à ce type de situations.

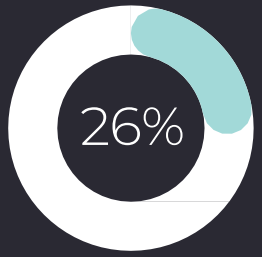
Les négociateurs ne tiennent pas compte des besoins de l'autre partie

« Lorsque je formule une contre-proposition, je tiens compte des besoins des deux parties. »

D'accord :



2016



2025

8 % de répondants supplémentaires chercheraient à parvenir à un accord mutuellement avantageux.

Ces chiffres mettent encore en évidence un constat préoccupant : lorsque vous négociez, votre interlocuteur est bien plus susceptible de défendre ses propres priorités tout en négligeant les vôtres. Les trois quarts des personnes avec lesquelles vous négociez accordent peu ou pas d'attention à vos besoins. Il est donc essentiel d'utiliser des tactiques permettant de garantir que vos attentes soient pleinement prises en compte.

Chez Scotwork, nous considérons que tout accord négocié doit intégrer des éléments répondant aux attentes des deux parties. Toute avancée vers un résultat doit donc être acceptable pour chacune d'elles. En comprenant les besoins de l'autre partie, vous pouvez construire une contre-proposition qui en tienne compte tout en intégrant les vôtres, et ainsi faire progresser la négociation.

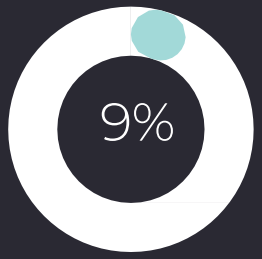
Les négociateurs expérimentés accordent de l'importance à la manière dont leurs propositions sont reçues par leur interlocuteur. Une proposition efficace doit répondre aux besoins de l'autre partie tout en affirmant clairement les vôtres. En utilisant des variables que vous êtes prêt à échanger contre des éléments que vous souhaitez obtenir en retour, vous pouvez progresser vers un résultat satisfaisant pour les deux parties et auquel chacune est pleinement engagée.

Nous concluons qu'un écart comportemental subsiste encore chez la plupart des négociateurs dans ce que nous appelons l'« étape de l'argumentation ». Les propositions qui ne satisfont pas l'une des parties seront plus difficiles, voire impossibles, à faire accepter. Pour parvenir à un accord auquel les deux parties estiment pouvoir s'engager, leurs intérêts respectifs doivent être pris en compte dès la construction de l'accord.

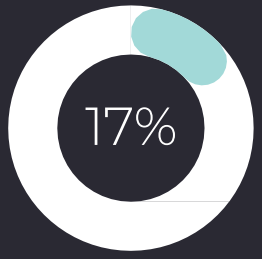
Les négociateurs manquent de flexibilité

« Je céderai à leur demande s'ils m'offrent une contrepartie qui en vaut la peine. »

D'accord :



2016



2025

8 % de répondants supplémentaires chercheraient à obtenir une contrepartie de valeur au cours d'une négociation.

Le principe sur lequel repose notre méthodologie est que la négociation est un processus d'échange. Notre objectif est d'obtenir de l'autre partie des éléments auxquels nous accordons davantage de valeur, en échange de concessions qui ont pour nous moins d'importance.

Nos données montrent que la plupart des négociateurs considèrent la négociation comme un processus visant à gagner. Nous la considérons plutôt comme un échange d'éléments de valeur permettant d'aboutir à un résultat mutuellement acceptable et applicable.

Dans la réalité, il est très rare de disposer d'un pouvoir absolu, au point que l'autre partie n'ait d'autre choix que d'accepter ce que vous demandez. Plus le rapport de force est équilibré, plus vous devrez échanger des concessions pour parvenir à un accord.

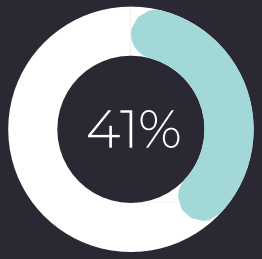
Chez Scotwork, nous apprenons aux participants à préparer leurs négociations en examinant attentivement la valeur que représentent, pour chacune des parties, non seulement les éléments dont elles ont besoin, mais aussi ceux qu'elles pourraient être disposées à concéder en échange.

Les données montrent que cette logique d'échange ne fait pas partie du comportement de la grande majorité des négociateurs. En tant que négociateur formé par Scotwork, vous pourrez donc en tirer un avantage tactique en échangeant efficacement vos concessions.

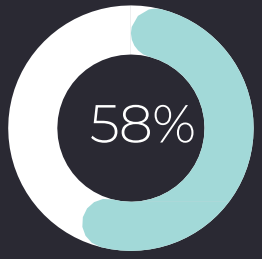
Les négociateurs évitent les conflits

« J'éviterai toujours, ou le plus souvent, les conflits afin de préserver des relations harmonieuses. »

D'accord :



2016



2025

17 % de répondants supplémentaires choisiraient d'éviter le conflit afin de préserver la relation.

La plupart d'entre nous reconnaissent que les conflits sont inévitables, même si les données montrent que nous faisons souvent tout notre possible pour les éviter. Pourtant, lorsqu'un fournisseur cherche à imposer une hausse de prix que vous jugez injustifiée, céder simplement pour préserver l'harmonie n'est probablement pas la solution la plus rentable. Éviter ou repousser le conflit conduit généralement à des résultats sous-optimaux : l'une des parties peut alors ressortir de la négociation avec le sentiment de ne pas avoir obtenu un résultat satisfaisant. À terme, l'accord risque de ne pas être mis en œuvre ou de se défaire.

La négociation est un moyen de résoudre les conflits. Il est donc particulièrement essentiel de bien négocier lorsque la relation est appelée à durer et qu'elle est importante pour les deux parties. Cela implique de respecter les besoins et les priorités de chacun, tout en obtenant des résultats acceptables et en renforçant l'avenir des relations clés.

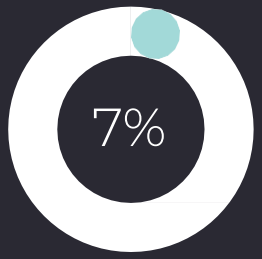
Les partenariats fondés sur la confiance et le respect mutuel sont essentiels à la réussite des négociations, en particulier lorsque les parties sont interdépendantes et que les échanges sont récurrents. Lorsque des conflits surviennent dans ces relations — et cela arrivera —, savoir les gérer de manière efficace et constructive renforcera la relation et approfondira la confiance.

Nous devons tous reconnaître que les conflits sont inévitables, plutôt que de chercher à les fuir. Chez Scotwork, nous pensons qu'il est essentiel de développer sa confiance en négociation afin de savoir gérer efficacement les conflits lorsqu'ils se présentent.

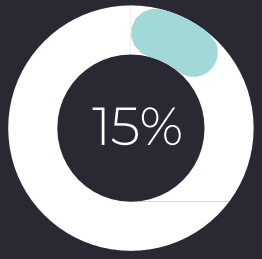
Les négociateurs n’utilisent pas de listes de souhaits

« J’utilise de manière créative les éléments de ma liste de souhaits au moment de conclure l’accord. »

D’accord :



2016



2025

8 % de répondants supplémentaires ont utilisé des éléments de leur liste de souhaits pour parvenir à un accord.

Il y a huit ans, nos données nous avaient convaincus que la plupart des négociateurs ne se préparaient pas aussi bien qu’ils le devraient et c’est toujours le cas aujourd’hui. Établir avant une négociation une liste de variables échangeables est essentiel pour se donner la souplesse nécessaire afin d’échanger et de créer de la valeur, mais la plupart des négociateurs négligent cette étape. Ils doivent alors compter sur leur capacité à faire preuve de créativité sur le moment, ce qui est presque impossible pour la plupart d’entre nous.

Le principe de la liste de souhaits permet aux négociateurs de rester flexibles et de s’adapter à leur interlocuteur à mesure qu’ils avancent vers un accord. Ne pas disposer d’une telle liste vous limitera, en particulier dans les dernières étapes de la négociation. Nos données montrent que, pour beaucoup, la liste de souhaits est un concept nouveau, mais qu’ils l’adoptent dès qu’ils en comprennent la valeur tactique.

Une bonne préparation consiste notamment à recenser à l’avance les éléments que vous êtes prêt à échanger ainsi que votre liste de souhaits, afin de conserver une réelle flexibilité.

Disposer d’un éventail de variables échangeables vous permet de trouver des solutions créatives pour surmonter les résistances et de prendre l’initiative afin de parvenir à un accord satisfaisant pour toutes les parties.

Bien qu'il soit encourageant de constater qu'au cours des huit dernières années, les tendances mondiales reflètent les évolutions que nous cherchons à favoriser grâce à nos programmes, les données montrent également qu'il reste encore beaucoup de chemin à parcourir.

Le manque de préparation, la vision dépassée de la négociation comme un affrontement et le manque de flexibilité dans l'octroi de concessions sont autant de facteurs qui conduisent, le plus souvent, à une impasse ou à des accords insatisfaisants qui ne résistent pas à l'épreuve du temps.

Chaque jour, nous nous efforçons de donner aux négociateurs les outils et les connaissances nécessaires pour aborder une négociation et parvenir à des solutions rentables et constructives. À mesure que davantage de répondants participent chaque année à notre enquête et bénéficient de nos enseignements, nous espérons observer à l'avenir une évolution favorable des tendances mondiales.

© Scotwork Limited 2025

