

A black and white profile photograph of a man with short, dark hair, smiling and looking towards the right. The lighting is dramatic, highlighting the contours of his face against a dark background.

Scotwork®

since 1975

Le Diagnostic des Compétences en Négociation

Rapport des résultats

Scotwork France

scotwork.fr

Introduction

La négociation intervient au quotidien. Elle est au cœur de la plupart des activités de l'entreprise et influence directement les résultats financiers. Elle intervient aussi bien dans les achats, les activités commerciales, les ressources humaines, l'IT... On négocie en permanence, avec des parties externes comme en interne.

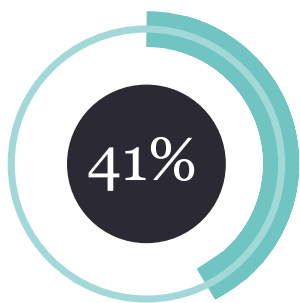
En 2015, Scotwork a développé le Diagnostic des Compétences en Négociation pour répondre à la question : « Dans quelle mesure mes collaborateurs négocient-ils efficacement ? ». En 2018, en complément de ce diagnostic, Scotwork a développé un nouvel outil : le profil individuel de négociation. Ce questionnaire permet d'identifier les domaines dans lesquels les participants à la formation se sentent les plus confiants, ainsi que ceux où ils le sont moins.

À ce jour, plus de 30 000 cadres issus de plus de 1 000 entreprises, réparties dans 141 secteurs d'activité et 66 pays, ont participé à nos études. Nous possédons aujourd'hui la base de données la plus complète au monde sur les négociateurs, couvrant la perception de leurs compétences, leurs axes de progression et leur compréhension du processus de négociation.

L'objectif de ce document est d'examiner les enseignements issus du Diagnostic des Compétences en Négociation et du profil individuel, et d'en tirer des conclusions.

Les résultats en négociation reposent rarement sur un seul moment décisif ; ils sont façonnés par des habitudes et des comportements constants. Lorsque les dirigeants ont une visibilité sur la manière dont leurs équipes négocient, ils disposent d'une feuille de route concrète pour protéger la valeur, améliorer la cohérence et réduire les risques avant qu'ils n'apparaissent dans les résultats. Voici quelques constats fréquemment observés — comment votre équipe se positionne-t-elle ?

Préparer une négociation



des répondants indiquent qu'ils n'ont parfois pas le temps de se préparer

UNE MAUVAISE PRÉPARATION CONDUIT À:



FRUSTRATION

BLOCAGE

RÉSULTATS NON OPTIMISÉS

71%

considèrent ce qui est important pour eux avant de commencer à négocier

62%

prennent toujours en compte les forces et les faiblesses des deux parties

59%

définissent toujours leur objectif et travaillent pour l'atteindre

32%

savent quelles questions poser lorsqu'ils rencontrent l'autre partie

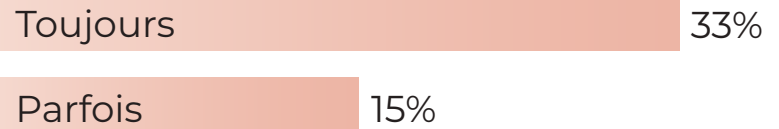
COMMENT SE PRÉPARER

- Considérer ce qui est important pour vous et pour l'autre partie
- Évaluer les forces et les faiblesses des deux parties
- Définir un objectif
- Préparer des questions pour combler les informations manquantes

60%

des négociateurs entrent en négociation sans intention de faire la moindre concession

«Je sais à l'avance ce que je suis prêt à concéder»



«Ceux qui remportent la victoire planifient efficacement et s'adaptent avec détermination. Ils sont comme un grand fleuve qui maintient son cap tout en ajustant son flux »

- Sun Tzu

ENSEIGNEMENTS

- Avez-vous des objectifs clairs?
- Certains objectifs sont-ils plus importants que d'autres?
- Quels objectifs l'autre partie est-elle susceptible d'avoir?
- Avez-vous préparé des questions pour combler les lacunes identifiées?
- Qu'est ce que l'autre partie est-elle susceptible de vous demander?
- Quelles concessions êtes-vous prêt à faire?
- Que souhaiteriez-vous obtenir en échange?
- Que ferez-vous exactement si aucun accord n'est possible?



Seulement 12% font une pause si leur stratégie ne fonctionne pas.



Seulement 18 % disposent d'un plan B s'ils ne parviennent pas à conclure un accord.

Argumenter

Notre enquête montre que de nombreux négociateurs non formés passent la majorité de leur temps à faire ceci:

«À chaque occasion, j'argumente fortement mon point de vue»

66%

«En cas de désaccord, je renforce toujours davantage mon point de vue»

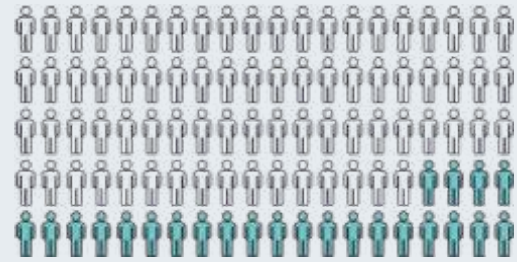
12%

«Je répète toujours ou le plus souvent mes arguments si l'on n'est pas d'accord avec moi»

43%

ENSEIGNEMENTS

- Reconnaître ce que vous ne savez pas (« les inconnues connues », comme les appelait Donald Rumsfeld), en être conscient et poser des questions pour réduire ces lacunes
- Écouter — non seulement pour comprendre les réponses, mais aussi pour identifier des «inconnues inconnues»
- Vérifier que vous avez bien compris
- Tester vos hypothèses et accepter de changer d'approche si elles s'avèrent incorrectes
- Utiliser les données, l'expérience et les arguments disponibles — mais changer d'approche si cela ne fonctionne pas



SEULEMENT

24%

IDENTIFIENT
DÈS LE DÉBUT
CE QUE VEUT
L'AUTRE
PARTIE

Coût vs valeur



«Ils veulent X – c'est facile, nous pouvons leur donner»
des répondants basent leurs concessions sur leur propre coût

Lorsque vous envisagez de faire une concession, vous devez toujours considérer la valeur qu'elle représente pour l'autre partie plutôt que son coût pour vous

Vous devez toujours vous rappeler que le coût d'une concession pour vous ne détermine pas nécessairement (et en réalité déterminera rarement) la valeur que l'autre partie lui attribuera

LES NÉGOCIATEURS SONT INFLEXIBLES

L'inflexibilité est souvent une caractéristique du comportement en négociation:

37% «Je prépare mes propositions avant la réunion et je m'assure de les présenter»

6% «Adopter une position dure et intransigeante m'aide à gagner»

ENSEIGNEMENTS

Signes clés d'inflexibilité:

- Se préparer à argumenter plutôt qu'à négocier
- Ne pas écouter
- Tout planifier à l'avance sans tenir compte des nouvelles informations
- Répéter ses arguments en espérant qu'ils soient plus convaincants

La négociation consiste à gérer et faciliter le mouvement vers un accord

Les négociateurs n'échangent pas

22%

font des contre-propositions efficaces

3%

ne prévoient aucune concession

20%

échangent pour obtenir un bénéfice

14%

essaient de maintenir plusieurs sujets ouverts en permanence

SEULEMENT

18%

des négociateurs non formés considèrent la négociation comme un processus d'échange

SEULEMENT

17%

accepteront une demande si cela en vaut la peine

SEULEMENT

26%

font une contre-proposition répondant aux besoins de l'autre

SEULEMENT

15%

utilisent de manière créative les éléments de leur «liste de souhaits»

ENSEIGNEMENTS

- Les deux parties ont des points de vue importants qu'elles valorisent et qu'elles n'abandonneront pas gratuitement
- Comprendre ce que veut l'autre partie et l'importance qu'elle y accorde nous donne du pouvoir
- Toute négociation implique des concessions — la négociation consiste à les échanger, pas à les offrir
- Nous devons donc reconnaître que résoudre un conflit par la négociation implique toujours de faire des concessions pour atteindre le résultat souhaité

«NOTRE RÔLE EN TANT QUE NÉGOCIATEURS N'EST PAS DE VOIR LES CONCESSIONS COMME UNE FAIBLESSE, MAIS DE COMPRENDRE LE POUVOIR QUE NOUS POUVONS EN TIRER EN OBTENANT UNE CONTREPARTIE»

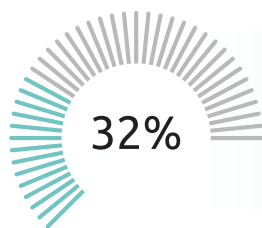
Les négociateurs pensent pouvoir faire mieux

Seulement **41%** pensent que leurs résultats créent toujours de la valeur à long terme

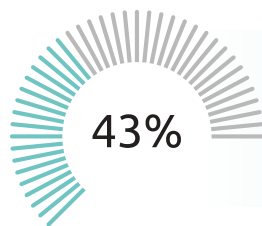
SEULEMENT

46%

peuvent toujours identifier les bénéfices des résultats obtenus



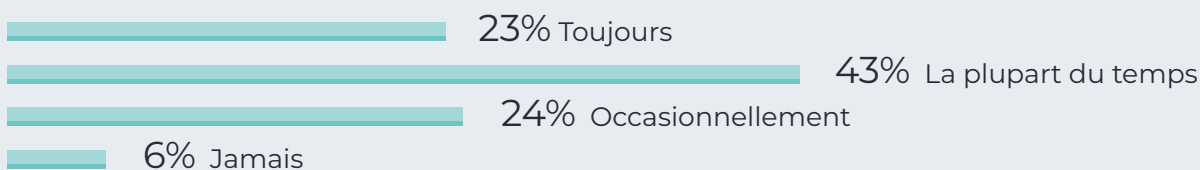
32% pensent que la relation a été renforcée



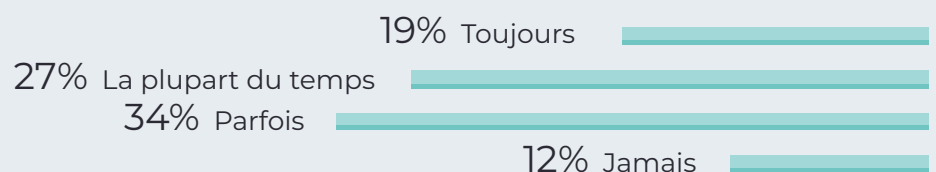
43% Pensent que leurs négociations contribuent à construire des relations durables

UNE NOTE SUR L'AUTONOMISATION

«Mon manager me délègue l'entière responsabilité de la négociation»



«Mon manager exige que je lui soumette toute modification du plan»



Les managers envoient souvent des collaborateurs en réunion en tant que représentants, et non comme des négociateurs habilités à conclure un accord.

Domaines de confiance

Nous avons interrogé les participants sur les domaines dans lesquels ils se sentent confiants et ceux dans lesquels ils doivent progresser

Nos recherches indiquent que les participants améliorent leur confiance lorsqu'ils sont formés par Scotwork

DOMAINES OU LES PARTICIPANTS ONT CONFIANCES :

- Prioriser les objectifs en fonction de leur faisabilité
- Explorer les enjeux pour comprendre l'autre partie
- Définir clairement les étapes suivantes
- Connaître les limites de leur autorité
- Résumer clairement les propositions
- Comprendre les attentes de l'autre
- Corriger rapidement les malentendus
- Ne pas faire de compromis pour éviter le conflit
- Ne pas précipiter la conclusion

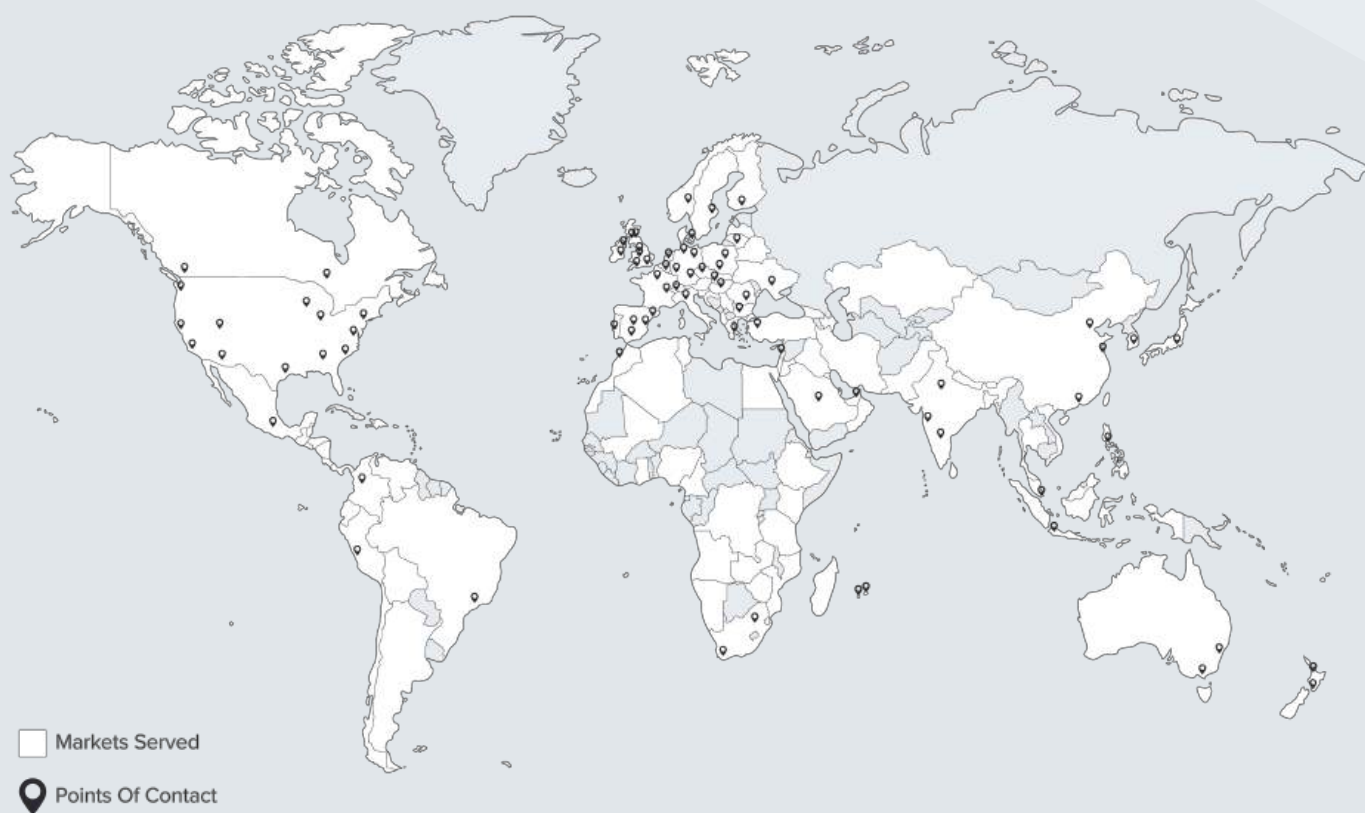
DOMAINES OU LES PARTICIPANTS ONT MOINS DE CONFIANCES

- Comprendre la signification des comportements
- Finaliser tous les aspects d'un accord
- Identifier ce qu'il faut éviter avant de commencer
- Gérer les demandes en faisant des concessions maîtrisées
- Rester ferme lorsque leur position est faible
- Gérer le marchandage pour optimiser les contreparties
- Évaluer le rapport de force
- Prendre le temps d'analyser une négociation
- Mettre trop de temps à formuler clairement leur position
- Laisser les résultats dériver sans plan d'action
- Supposer que d'autres prendront en charge la mise en œuvre

À propos de Scotwork

UN IMPACT RÉEL À L'ÉCHELLE MONDIALE

Scotwork a formé plus de 300 000 cadres dirigeants, dans 30 langues. Aujourd'hui, nous sommes le cabinet indépendant leader mondial en négociation, avec une présence dans plus de 50 pays. Nous accompagnons des organisations de toutes tailles, dans tous les secteurs. Depuis plus de 50 ans, nous transmettons des compétences concrètes qui transforment les individus et contribuent durablement à la performance des entreprises.



Afrique du Sud
Allemagne
Arabie saoudite
Australie
Belgique
Brésil
Bulgarie
Canada
Chine
Colombie
Corée du Sud
Croatie
Danemark

Émirats arabes unis
Espagne
États-Unis
Finlande
France
Grèce
Hong Kong SAR
Hongrie
Inde
Indonésie
Irlande
Italie
Japon

Koweït
Liban
Lituanie
Malaisie
Maroc
Maurice
Mexique
Norvège
Nouvelle-Zélande
Pays-Bas
Philippines
Pologne
Portugal

République tchèque
Réunion (Île de la)
Roumanie
Royaume-Uni
Singapour
Slovaquie
Slovénie
Suède
Suisse
Turquie
Ukraine

Veillez nous contacter pour en savoir plus.

Email info.ma@scotwork.com
scotwork.ma