

DECEMBRE 2020

L'année 2020 touche à sa fin et figurera sans aucun doute dans les manuels d'histoire de nos enfants. Si cette pandémie mondiale a profondément déstabilisé nos intuitions, elle nous a surtout poussés à nous dépasser afin de maintenir le cap. Dans toute épreuve, il faut extraire le positif afin qu'il prenne naturellement le pas sur les difficultés rencontrées.

Quel bilan pour la négociation peut-on tirer ? ADN Group et la division de la diplomatie multilatérale de l'UNITAR ont formé 3 757 personnes cette année en présentiel et en distanciel, issues de 128 nationalités différentes.

Et nous avons également assisté et conduit 53 négociations à forts enjeux. Ce numéro revient sur 5 de ces négociations et à leurs apprentissages, transposables dans n'importe quelle négociation. Ces négociations sont de belles réussites et montrent encore une fois la nécessité de se former, de se préparer et de les conduire de façon professionnelle.

Par souci de confidentialité, nous avons volontairement décontextualisé les négociations présentées ci-dessous, modifié les montants et les parties prenantes. Le contenu et le résultat des négociations sont conformes à la réalité.

RUPTURE D'UN CONTRAT COMMERCIAL

Deux groupes industriels internationaux ont émis le souhait de mettre fin au partenariat qui les unit. Le contrat, qui structure leur relation commerciale, est cependant fortement déséquilibré. Si le groupe A peut rompre le contrat sans pénalité aucune, le groupe B devra verser la somme de 55 millions de dollars au groupe A. Nous sommes mandatés par le groupe B pour minimiser le coût de sortie. Au terme de 6 mois de négociation, le contrat prend fin. Le groupe B aura versé... 0 dollar. Comment ?

Lors de la négociation, nous avons réussi à apprendre que le groupe A souhaitait rapidement mettre fin au contrat car il était en pourparlers avec un autre partenaire (groupe C). Ce futur contrat n'était possible que si le contrat entre le groupe A et B devrait prendre fin. Fort de cette information, nous avons ralenti le rythme de la négociation pour pousser le groupe A à se révéler. Comme ce dernier avait davantage à gagner en signant un nouveau contrat rapidement avec le groupe C, nous avons pu minimiser le coût de sortie pour qu'il atteigne finalement 0 dollar au terme de 6 mois de négociation.

Key learnings :

- ◆ Ne tentez pas de minorer une demande sans avoir exploré des leviers de négociation possibles.
- ◆ La qualité de l'information augmente votre pouvoir de négociation

GRÈVE DURE DANS UNE USINE

Nous sommes mandatés dans le cadre d'un conflit social par la direction d'une usine suite à une grève initiée par une organisation syndicale très virulente. Les revendications sont très nombreuses, très élevées et d'un niveau inégalé jusqu'alors. L'usine est en grande difficulté et la majeure partie des salariés est menacée de licenciement économique si une solution n'est pas trouvée rapidement. Malheureusement, les premiers rounds de négociation n'ont rien donné entre la direction et les délégués syndicaux, qui ne démordent pas de leurs demandes. Nous entrons alors dans la négociation, missionnés par la direction. Suite au premier round de négociation, nous reprenons l'ascendant psychologique face aux délégués syndicaux très virulents et nous parvenons à comprendre que les délégués syndicaux souhaitent en réalité fermer l'usine afin de bénéficier d'indemnités légales et supra légales prévues par le plan social, particulièrement intéressantes pour eux. Les revendications irréalistes n'étaient qu'un moyen pour faire porter la responsabilité de la fermeture de l'usine sur la direction.

Key learnings :

- ◆ En négociation, la position affichée (revendications salariales) ne correspond presque jamais à l'enjeu réel (personnel)
- ◆ Quand on débute une négociation, il est nécessaire de s'assurer qu'il existe un objectif commun partagé entre les parties prenantes (dans ce cas présent, cela aurait dû être la sauvegarde de l'emploi)

KIDNAPPING AVEC DEMANDE DE RANÇON

Un couple d'occidentaux est kidnappé dans une région reculée. Nous sommes mandatés par l'organisation concernée pour négocier directement avec les ravisseurs. Ces derniers exigent le versement d'une rançon de 30 000 dollars sous 5 heures, sinon les otages seront exécutés. La négociation prendra fin au bout de 30 minutes quand nous comprendrons qu'en réalité les kidnappeurs ne retiennent pas les otages. Comment l'avons-nous découvert ? Tout simplement en demandant une preuve de vie que les prétendus kidnappeurs n'ont jamais pu produire. Comment les ravisseurs ont-ils pu contacter l'organisation ? Ils ont suivi le couple d'occidentaux jusqu'à l'aéroport et ont pris en photo les étiquettes de leurs valises, faisant figurer leurs nom, prénom et leur appartenance à l'organisation. Ce couple prenait l'avion pour une durée de 12 heures. Ils étaient ainsi injoignables tant qu'ils étaient dans les airs. D'où la formulation d'un ultimatum serré par les ravisseurs afin de rendre le scénario crédible.

Key learnings :

- ◆ *Posez-vous toujours de bonnes questions pour obtenir de bonnes réponses*
- ◆ *Prenez toujours le temps de cartographier les acteurs avant d'initier le contact*

CONFLIT COMMUNAUTAIRE

Deux communautés s'affrontent pour le contrôle d'un territoire. Pourquoi une telle rivalité ? Parce-que ce territoire est traversé par un fleuve et l'eau est cruciale pour subvenir aux besoins des peuples dans la région.

Nous sommes sollicités par le médiateur, crédible aux yeux de deux communautés, mais malheureusement démuné dans le cadre de la résolution du conflit. Nous nous positionnons donc dans l'ombre du médiateur pour l'aider au mieux. Après une préparation de huit heures, nous en concluons que le conflit ne porte pas sur le territoire mais sur les leaders qui tiennent des positions de principe pour asseoir leur légitimité auprès de leur communauté. Nous proposons alors que la négociation soit conduite entre les N-2 des leaders et le médiateur, afin de dépassionner le débat. Le conflit sera géré en deux semaines, donnant lieu à un accès régulé des deux communautés sur le fleuve.

Key learnings :

- ◆ *Quand il est difficile de purger des émotions dégradées, relevez les négociateurs dans la limite du possible, afin d'éviter une escalade stérile*
- ◆ *Les objets de convoitise (territoire) sont rarement des finalités, mais généralement des moyens*

FAIRE ÉVOLUER LA COUVERTURE VACCINALE

En tout début d'année, nous sommes contactés par la direction d'un organisme, préoccupée par la faible couverture vaccinale de son personnel et un taux de mortalité élevé parmi ses salariés. Également, cet organisme recevant du public, il a été constaté une transmission importante de maladies auprès des clients, et la résurgence de maladies jusque-là éradiquées. L'organisme compte 800 salariés et le taux de couverture vaccinale est estimée à 30%, malgré les campagnes régulières de communication initiées par la direction. L'objectif est d'atteindre un taux de vaccination de 95% d'ici la fin d'année. Nous atteindrons 87% en deux mois. Comment ?

Après une cartographie des acteurs et des entretiens ciblés, nous réalisons que deux personnes (un homme et une femme) particulièrement charismatiques, mais paranoïaques et quelque peu pervers, tiennent les salariés par la peur. Ces deux personnes distillaient tous les jours des messages associant la vaccination au « mal et aux démons ». Profondément sensibles à la spiritualité, les salariés acceptaient malgré eux ce type de discours, de peur des conséquences. En coupant le lien entre les salariés et ces deux personnes et en éclairant le jugement du personnel, sans pour autant chercher à les convaincre, la vaccination est montée à 87%. Pour la petite histoire, nous avons découvert que les deux leaders charismatiques ne tombaient jamais malades, car eux-mêmes étaient vaccinés.

Key learnings :

- ◆ *La préparation représente 80% de la négociation*
- ◆ *Comprendre le sociogramme est déterminant. Il définit les relations d'influence et de pouvoir entre les acteurs*

**The United Nations Institute
for Training and Research
et ADN Group**

**vous souhaitez d'excellentes
fêtes de fin d'année
et de belles négociations
à venir pour 2021 !**