

---

## DECEMBER 2020

---

The year 2020 has finally come to an end and will definitely appear in our children's history books. This global pandemic may have thrown our intuitions off balance, but it has also pushed us to surpass ourselves, to help us keep going. In any hardship, it is important to focus on the positive, so that it takes precedence over the difficulties experienced.

What assessments can we make for negotiation? ADN Group and the department of multilateral diplomacy at UNITAR trained 3,757 people, from 128 different nationalities, in both live and long-distance training courses. We also assisted and conducted 53 high-stake negotiations.

This edition will cover 5 of these negotiations and their learnings, which can be transposed into any negotiation. Each of these negotiations was a success and are proof of the necessity of being trained, prepared and being capable of carrying out a negotiation in a professional manner.

*To ensure confidentiality, we have decontextualised the following negotiations, and modified the sums of money and parties involved. The content and final results of the negotiations conform to reality.*

---

### BREACH OF A COMMERCIAL CONTRACT

Two international industrial groups express the desire to put an end to the partnership that binds them together. Their commercial relations are outlined by a contract that is highly unbalanced. Group A would be allowed to breach the contract without any penalties but Group B has to hand over the sum of 55 million dollars to Group A. We are mandated by Group B to minimise the exit cost. After 6 months of negotiation the contract ends. Group B paid the grand total of ... 0 dollars. How did this happen?

During the negotiation we discovered that Group A wanted to end the contract as quickly as possible because they were already in discussion with another partner (Group C). This future contract would only be possible if the contract between A and B was terminated. Having this information put us in a strong position and we were able to slow the rhythm of the negotiation, to push Group A into revealing themselves. Because Group A would gain a lot more by, rapidly, signing a new contract with Group C, we were able to minimise the exit cost, so that we reached the total of 0 dollars after 6 months of negotiation.

#### Key learnings :

- ◆ Do not attempt to minimise a demand without having explored all possible negotiation leverages
- ◆ The quality of your information increases your negotiation power

---

### HARD STRIKE IN A FACTORY

We are mandated to deal with social conflict by the management of a factory because of a strike initiated by a very virulent trade union. There are many heavy, unheard of demands. The factory is in great difficulty and the majority of the employees are threatened with layoffs, for economic reasons, if a solution is not found rapidly. Unfortunately, the first round of the negotiations between management and the trade union representatives, who refused to make any concessions, were unsuccessful. We stepped in at this point, given the mission by management. After our first round of negotiations, we were able to regain the upper hand, psychologically, when dealing with the virulent trade union representatives, and we began to understand that the trade union representatives really wanted the factory to shut down, to be able to benefit from legal and supra-legal compensation, planned as a redundancy scheme, which would be particularly beneficial to them. The unrealistic demands were just a means to make management seem responsible for the factory closing down.

#### Key learnings :

- ◆ In negotiation, the displayed position (employee demands) often does not reflect the real (personal) stakes involved
- ◆ When we begin a negotiation, it is necessary to ensure that a shared common objective exists between the participating parties (in this case it should have been saving people's jobs)

## KIDNAPPING AND RANSOM

A western couple is kidnapped in a remote region. We are mandated to negotiate directly with the kidnappers, by the organisation concerned. The abductors are asking for a ransom of 30,000 dollars in under 5 hours, or else the hostages will be executed. The negotiation comes to an end, after 30 minutes, when we find out the kidnappers don't really detain the hostages. How did we find this out? When we asked for proof that the hostages were still alive, the kidnappers were unable to produce it. How were the kidnappers able to contact the organisation? They followed the western couple to the airport and took photos of the labels on their bags, which had their names and their affiliation with the organisation written clearly on it. The couple was on a flight for 12 hours. They were unreachable as long as they were in the air. This is the reason the kidnappers had a tight scheduled ultimatum to make the scenario seem more credible.

### Key learnings :

- ◆ Ask yourself the right questions to receive the right answers
- ◆ Always take the time to map out the actors before initiating contact

## COMMUNITARIAN CONFLICT

Two communities clash over the control of land. Why is there a rivalry? This land has a river running through it and water is crucial to provide for the people in the region's needs.

We are called upon by the mediator, who is credible in the eyes of both communities, but who is, unfortunately, helpless in resolving this conflict. We position ourselves in the mediator's shadow, to help him as best we can. After an eight-hour preparation, we come to the conclusion that the conflict is not really about the land, but rather about the leaders who have a position of principle, where they both wish to establish their legitimacy with their community. We suggest that their negotiation be carried out by the leaders' N-2 and the mediator, to temper the debate. The conflict will be sorted in two weeks, by giving regulated access to the river for both communities.

### Key learnings :

- ◆ When it is hard to put aside deteriorating emotions, try removing the negotiators, in so far as you are able to, to avoid sterile escalation
- ◆ Desired objects (land) are rarely a real purpose and usually a means to an end

## HELP VACCINATION RATE PROGRESS

At the beginning of the year, we were contacted by the management of an organisation, who was concerned about the low vaccine rate of its personnel and the high mortality rate of its employees. A high transmission rate of disease from this organism to its clients, as it is open to the public, had been observed, including the emergence of diseases that had mostly been eradicated. The organisation has 800 employees and the vaccination rate is only estimated at 30%, despite regular communication campaigns from management. The objective is to reach 95% vaccination rates by the end of the year. We managed 87% in two months. How did we achieve this?

After mapping out the actors and having targeted interviews, we realised that two particularly charismatic, but paranoid and rather perverse people, (a man and a woman) had a hold over the other employees, using fear. Both of them spread messages every day saying the vaccine was associated with "evil and demons". The employees accepted this kind of speech, despite themselves, as they were mostly spiritual believers, and were afraid of the consequences. By severing the link between the employees and these two people and by enlightening the personnel's judgement, without attempting to convince them, vaccination rates rose up to 87%. On a side note, we found out the two charismatic leaders never fell ill because they were both vaccinated.

### Key learnings :

- ◆ Preparation represents 80% of a negotiation.
- ◆ Understanding the sociogram is decisive. It defines the relations of influence and power between the actors.

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

**wish you happy holidays  
and many wonderful  
negotiations to come  
for the year 2021!**

## 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 !**