



### Point de départ

Un conflit très aigu s'est développé au sein d'une entreprise familiale importante. La négociation destinée à le résoudre ayant échoué, l'un des actionnaires membre de l'une des deux branches de la famille (que nous nommerons ici "A") a attaqué en justice les actionnaires représentant l'autre branche de la famille. Ceux-ci ont contre-attaqué en portant plainte à leur tour. Le conflit est devenu virulent au point non seulement d'empoisonner les relations au sein de la famille, mais aussi de mettre en danger la survie de l'entreprise.

Durant plusieurs mois, les deux branches de la famille n'ont plus communiqué que par l'intermédiaire de leurs avocats. Inquiet de la tournure que prenaient les événements, l'un des membres du Conseil d'administration faisant partie de la branche familiale attaquée en premier lieu (que nous nommerons ici "B") a alors pris contact avec "A" afin de lui proposer un entretien entre quatre yeux.

Celui-ci ayant accepté, le responsable du service juridique de l'entreprise s'est mis en relation avec Sumbiosis Sarl. C'est ainsi que nous avons reçu le mandat d'aider "B" à préparer sa négociation avec "A".

### Notre rôle

Il y avait urgence en la matière. La décision de nous confier ce mandat a été prise un samedi, alors que la rencontre entre "A" et "B" allait avoir lieu le mercredi suivant. En raison d'autres engagements, il nous était impossible de nous rendre sur place pour rencontrer le client en personne et préparer avec lui sa négociation. Notre intervention s'est donc déroulée par téléphone et échange de courriels – ce qui pour nous était une première !

Nous avons le dimanche envoyé à "B" un aide-mémoire détaillé de préparation. Il l'a rempli et nous l'a renvoyé le lundi. Nous l'avons lu le jour-même et avons fait parvenir à "B" de nombreuses remarques et questions. Pour l'essentiel, notre feedback consistait à l'encourager à réfléchir de manière plus approfondie aux points suivants :

- l'architecture de la négociation (par "architecture", nous entendons les propositions à faire concernant la raison d'être de la négociation, la liste des points à traiter, les règles du jeu à observer, le choix et l'aménagement de la salle de réunion, etc.);
- la manière de démarrer l'entretien considérant l'objectif à atteindre en tout premier lieu, à savoir: établir ou rétablir avec l'autre partie une relation de travail productive;
- les besoins et intérêts fondamentaux que le résultat de la négociation devrait permettre à chacune des parties de satisfaire.

Le mardi après-midi nous nous sommes entretenus pour la première fois avec "B" et avons passé deux heures avec lui au téléphone. Nous avons tout d'abord organisé la manière dont

nous allions travailler ensemble compte tenu des défauts du téléphone et avons abordé ensuite l'objet principal de notre discussion, à savoir la préparation de sa négociation avec "A".

Après que "B" nous ait brièvement décrit les tenants et les aboutissants du conflit, il nous a fait part de ses réflexions concernant les remarques et questions que nous lui avons fait parvenir le soir avant. De nouvelles idées et plusieurs questions supplémentaires ont surgit dans la discussion, dont nous nous sommes alors entretenus de manière détaillée. Sans pour autant négliger les questions de fond faisant l'objet de la négociation (le "quoi"), notre discussion a porté avant tout sur la manière dont il faudrait les aborder lors de la rencontre avec "A" (le "comment").

L'entretien a pris fin lorsque "B" nous a confirmé qu'il se sentait suffisamment bien préparé.

Le surlendemain, "B" nous a fait savoir que sa réunion avec "A" s'était révélée étonnement utile et productive. Une relation de travail qui fonctionne avait été rétablie. On avait réussi à bien échanger les points de vue respectifs (suivant l'adage : s'écouter l'un l'autre dans le simple but de mieux se comprendre). On était parvenu à la conclusion que l'une des options envisagées précédemment pour résoudre le conflit n'était pas réaliste. Et on s'était enfin mis d'accord sur les prochaines étapes de la négociation.

Nous avons eu par la suite deux entretiens téléphoniques de deux heures avec "B", l'un pour préparer sa deuxième rencontre avec "A" (qui allait avoir lieu dans un délai d'une semaine), l'autre un mois plus tard. A ce stade, il s'est agi essentiellement de déterminer comment obtenir l'adhésion des personnes qui ne participaient pas directement à la négociation mais qui étaient concernées par son résultat. Notre recommandation à ce sujet a été de dresser une "carte des influences". Cet exercice consiste à visualiser sur une grande feuille de papier l'ensemble des acteurs susceptibles d'influencer le résultat de la négociation ainsi que le type d'influence que chacun d'eux est susceptible d'exercer – pour ensuite élaborer un plan d'action séquentiel déterminant qui devra contacter qui, dans quel ordre et dans quel but.

### Résultat et évaluation :

Les parties sont parvenues à un accord moins de deux mois et demi après que "B" ait pris contact avec "A". Bien que d'après "B" les deux branches de la famille n'ont pas rétabli entre elles une "paix" pleine et entière, le conflit peut être considéré comme réellement résolu dans la mesure où la survie de l'entreprise n'est plus en danger.

Nous avons envoyé à "B" deux questionnaires d'évaluation à la suite de notre premier entretien en le priant d'en remplir un avant sa première séance de négociation avec "A" et l'autre après.

Avant la négociation, "B" a confirmé qu'il était très satisfait de sa préparation, tant sur le plan de sa méticulosité que sur celui de son efficacité (travail effectué vs. nombre d'heures investies). Il a déclaré en outre : "Considérant que je devais me préparer dans un délai très court, ce que nous avons accompli est considérable".

Les réponses au questionnaire rempli après la première réunion avec "A" indiquent que "B" était (i) très satisfait des résultats de la négociation et (ii) satisfait de son déroulement (qualité et efficacité processus). Il avait complètement réussi à rétablir avec "A" une relation de travail productive et réussi en bonne partie à atteindre un résultat qui (i) crée un maximum

de valeur ajoutée pour les deux parties et (ii) est perçu par chacune d'elles comme bien fondé et équitable.

Rétrospectivement, "B" a confirmé qu'il était suffisamment bien préparé pour sa première réunion avec "A" et que son investissement de temps et d'argent avait été tout à fait positif.

Quelque temps après la fin du projet, il a exprimé les trois remarques suivantes:

- "Une préparation structurée aide à gérer un conflit de manière plus objective et moins émotionnelle – sans pour autant se concentrer uniquement sur les faits et les chiffres, mais également sur l'ensemble des facteurs psychologiques qui doivent être pris en considération".
- "J'ai trouvé extrêmement utile de distinguer clairement la planification de la négociation dans son ensemble et la préparation de chacune des séances".
- "Vous savez écouter très attentivement et en me posant de bonnes questions ou en reformulant ce que j'essayais de vous expliquer, vous m'avez beaucoup aidé à clarifier mes propres réflexions."

Pour plus d'informations, veuillez vous adresser à :

Sumbiosis Sarl  
Falkenstrasse 80  
CH – 4106 Therwil

- CH + 41 (0)61 723 0540
- D + 49 (0)6171 961 0267

[info@sumbiosis.com](mailto:info@sumbiosis.com)

[www.sumbiosis.com](http://www.sumbiosis.com)