



conseil en stratégie sociale  
téléphone 01 55 34 32 30

# pactes

la lettre client de pactes conseil  
pascal gallois / olivier herlin / thierry heurteaux / antoine werner

Jean-Pierre Lincot, DRH  
Opérations monde d'Essilor:

## « La gestion du comportemental compte autant que le fond des dossiers »

Quelle part accordez-vous aux individus et aux personnalités dans la conduite de négociations ?

A mes débuts, je croyais que tout reposait sur la qualité technique des dossiers et des argumentaires : si c'était bétonné, ça devait passer ! Au fil des années, j'ai réalisé que le fonctionnement des individus pris un par un était une dimension cachée, aussi importante que le fond. J'ai appris à laisser parler l'écoute et l'intuition, à capter ces détails qui signent une personnalité. Je me suis formé – analyse transactionnelle, PNL, Chamming ... – tout en gardant un esprit critique : aucune méthode ne « décrypte » 100% des cas.



En pratique, comment se traduit cette ligne de conduite ?

Je démine beaucoup de problèmes en m'adaptant au cas par cas à mes interlocuteurs. Celui-ci entrave les discussions tant qu'il n'a pas eu ses dix minutes de tribune : je lui donne la parole très tôt et avec solennité. Celui-là, très influent, ne dit rien en réunion par manque d'assurance mais casse ensuite ce qui a été débattu : je l'invite à parler, je demande le silence, je donne de la considération à ses propos, etc.

Ne s'agit-il pas finalement de simples astuces de conduite de réunion ?

C'est beaucoup plus que cela. Si vous présentez un dossier bien ficelé en négligeant son « environnement comportemental », vous prenez des risques. Une bonne préparation demande du temps, une bonne analyse des personnalités et des situations, mais je vous assure que cela en vaut la peine !

conseil

## Gestion de conflit : derrière les acteurs, cherchez les hommes !

Aucun conflit social ne se réduit à un affrontement direction – salariés : derrière la mobilisation des groupes et le jeu des acteurs, les individus et leur personnalité jouent un rôle caché mais décisif. Le décrypter, l'utiliser dans la négociation, c'est peser sur le cours des événements. Et parfois, se ménager à titre personnel des protections fort utiles.



autour des mêmes revendications. « Erreur : un dossier structuré et préparé échoue souvent parce qu'il oublie la part d'irrationnel » affirme

Jean-Pierre Lincot, d'Essilor (lire l'interview ci-contre).

Cette part d'irrationnel, c'est la person-

nalité, le vécu, le ressenti des protagonistes, qui donnent à chacun sa lecture du conflit : « quand 10 représentants syndicaux négocient, leur unique point commun est d'être représentant syndical », note Olivier Herlin, de Pactes Conseil. Traiter avec eux de manière indifférenciée, c'est risquer l'échec.

Les différences portent sur la

suite au verso

## formation

### Absentéisme : des outils pour évaluer et agir

L'absentéisme est en recrudescence dans beaucoup d'entreprises. Comment l'évaluer avec rigueur, démontrer ses mécanismes et le prévenir ? Tel est l'objet du stage de sensibilisation d'une journée conçu par Pactes Conseil : il analyse les différentes formes d'absentéisme (courte ou longue durée, fréquence, absentéisme de protestation, de désengagement, de pénibilité ...), analyse les raisons du phénomène et propose, à partir du diagnostic, différents leviers d'action sur cinq axes : réglementaire, organisation du travail, dialogue social, management et culturel. L'étude de cas de référence récents et les exercices pratiques (pratique de l'entretien de retour d'absence...) donnent à l'ensemble un caractère concret et directement applicable.

Contact : Thierry Heurteaux 01 55 34 32 30  
courriel : heurteaux@pactes-conseil.com

## actualité

### Avec Olivier Herlin, Pactes élargit son expertise

Avec l'intégration d'Olivier Herlin, 47 ans, spécialiste en développement personnel et en management, Pactes Conseil élargit son spectre d'intervention dans des domaines aussi décisifs que l'animation et la cohésion d'équipe, la conduite du changement ou la gestion des conflits. « Dans toute situation à fort enjeu social, il existe une importante composante comportementale » rappelle ce formateur chevronné, familier du groupe de Palo Alto, dont le parcours éclectique comprend des études en ethnolinguistique et en didactique des langues ! Coach expérimenté, Olivier Herlin, intervient indifféremment en français ou en anglais. Il a participé début avril à ses premières missions pour Pactes.



grève elle-même : untel veut aller jusqu'au bout, tel autre réproouve l'occupation des locaux, tel autre encore suit sans conviction. Elles touchent aussi à la réaction de chacun face à un climat de tension et d'exception : « manager ou syndicaliste, le conflit déclenche nos mécanismes de défense et exacerbe certains traits de notre personnalité : agressivité, timidité, évitement, tendance à manipuler », souligne Olivier Herlin. Identifier ces aspects chez soi et chez les autres, c'est se donner des leviers d'action supplémentaires». Une évidence pour les DRH chevronnés ; pas pour les managers de proximité qui gèrent une bonne partie des conflits dans le face à face...

Ainsi il est tentant, face à un interlocuteur à court d'arguments, de l'enfoncer davantage pour conclure rapidement. Mais cette humiliation a parfois de terribles effets boomerang... Pour renouer le dialogue avec certains syndicalistes, le plus simple est de les laisser parler : ils ont d'abord besoin d'être entendus. De manière générale, le mot d'ordre

syndical masque de multiples frustrations et attentes individuelles ; il faudra y répondre pour bien sortir du conflit. « La règle d'or, c'est l'écoute : derrière les acteurs et le rôle qu'ils jouent, cherchez les hommes » résume Olivier Herlin.

Le manager cherchera enfin l'homme... en lui-même, surtout s'il affronte un climat très agressif et qu'il est isolé dans la négociation, voire pris comme bouc émissaire : « l'effet sur l'estime de soi peut être douloureux : sentiment d'exclusion, d'incompétence, de rejet, encore plus marqué si le conflit a une résonance médiatique » souligne Olivier Herlin. Deux règles s'imposent alors : savoir faire la part entre « moi manager », acteur social forcément chahuté, et « moi individu » dont la valeur n'est pas remise en cause ; et se donner un espace de parole, par exemple avec un coach, pour exprimer ses sentiments, les mettre en ordre et prendre de la distance. Bref : connais-toi toi-même. Pour se préserver, et jouer ainsi son rôle social avec plus d'efficacité. ■

## juridique

### Abus du droit de grève : des sanctions forcément individuelles

Aucun salarié ne peut être sanctionné, voire licencié, pour sa participation à une grève : c'est une liberté constitutionnelle, qui a aussi la particularité d'être un droit « collectif » puisqu'il suppose une décision concertée de plusieurs salariés. En revanche, les abus du droit de grève ne peuvent donner lieu qu'à des sanctions individuelles : un paradoxe juridique régulièrement confirmé par la jurisprudence des tribunaux.

Ainsi l'entrave à la liberté du travail, la dégradation des outils de travail, la séquestration peuvent con-

duire à un licenciement pour faute lourde, si le tribunal estime que les faits sont graves et relèvent de l'intention de nuire. Mais il faudra que l'entreprise ait démontré (témoignages, constat d'huissier...) la participation active de salariés désignés et identifiés individuellement. A l'inverse, l'action d'un groupe anonyme ne peut être passible de « faute lourde collective » : cette sanction d'une extrême sévérité, assez rare dans la vie des entreprises, ne peut toucher que des individus. ■