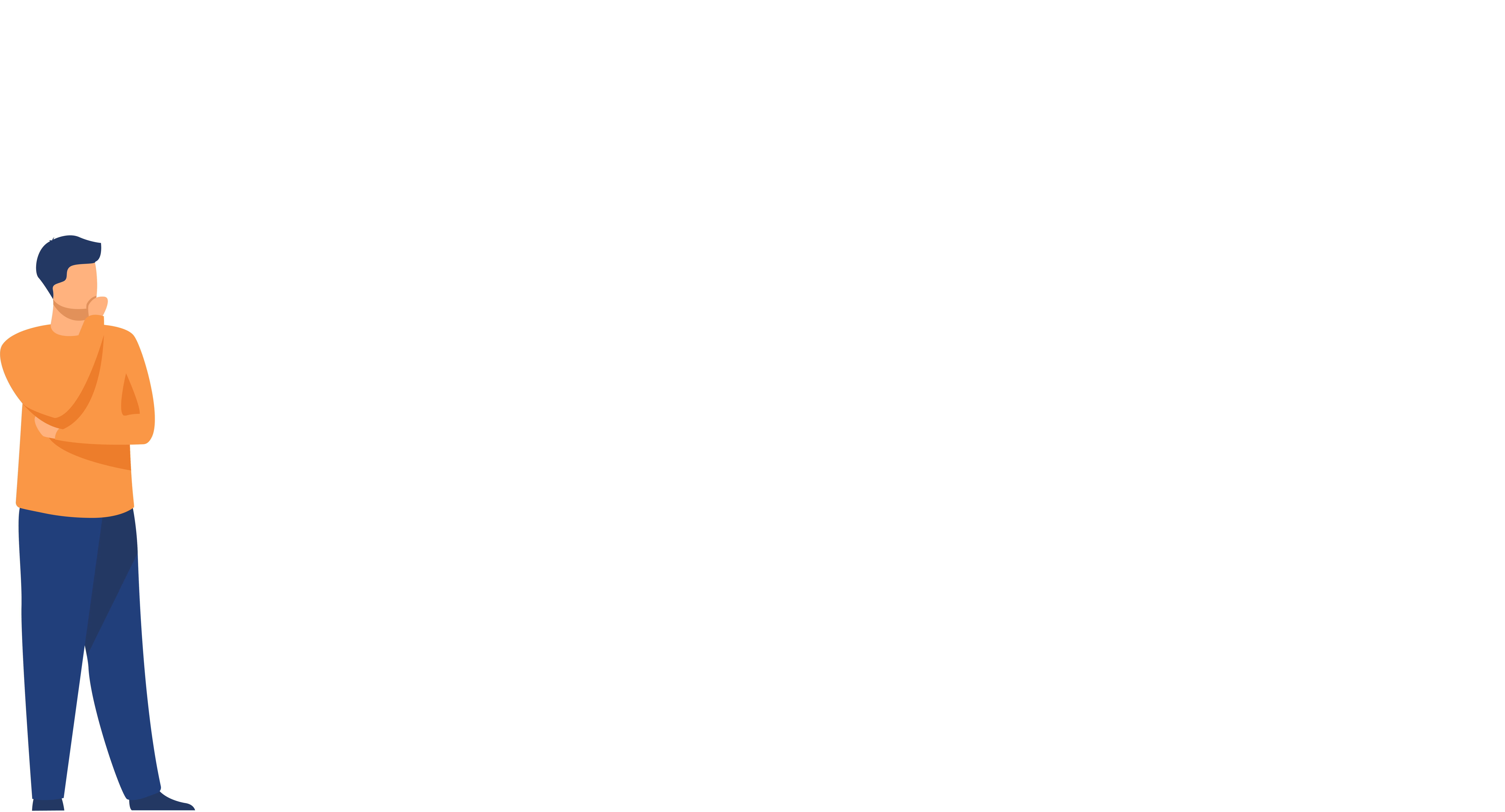
**Livret formateur**



**Etude de cas**

**CICERONE**

Une image contenant flèche

Description générée automatiquement

|  |  |
| --- | --- |
| Temps nécessaires | 45 minutes à 1 heure |
| Objectifs | * **Se mettre à la place des autres parties** * **Réfléchir aux différents intérêts** * **Faire l’expérience d’un travail en commun (objectif facultatif)** |
| Sujets abordés | **Formation professionnelle** |
| Niveau | **Tout niveau** |

## NEGOCIATION D’UN ACCORD - Etude de cas

## CICERONE

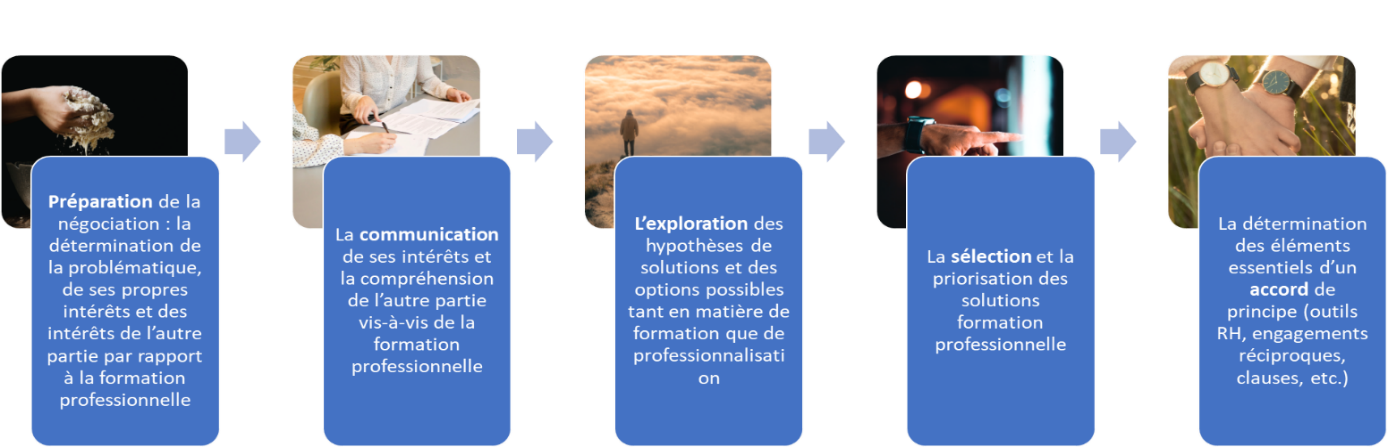
## I- Préalable : la négociation raisonnée sur la formation professionnelle

### I.1- La négociation sur la FORMATION PROFESSIONNELLE : un sujet « gagnant-gagnant »

La signature de l’accord, au-delà même de son contenu, permet de bénéficier d’opportunités diverses (outils, soutien financier, dispositifs incitatifs, …) qu’il n’aurait pas été possible de saisir sans lui.

**Les principales étapes de la négociation intégrative sur la formation professionnelle**

S’engager dans une négociation gagnant/gagnant dépend de la volonté des deux parties. Lorsque le principe est acquis qu’il faut négocier, la négociation intégrative se fait en plusieurs étapes



### I.2- Les piliers de la négociation raisonnée

La négociation raisonnée de la formation professionnelle est fondée sur 4 piliers : respect, intérêts, imagination et objectivité.

* RESPECT

Distinguer les enjeux qui confrontent les parties et les personnes qui les représentent.

Ne jamais attaquer les personnes mais l’objet du différend.

* INTERETS

Si les négociateurs défendent seulement leurs positions, il pourra être difficile voire humiliant pour eux de modifier leur position initiale et de passer à côté des véritables enjeux.

Ce sont donc les intérêts cachés derrière les positions des parties prenantes qu’il faut mettre au centre de la négociation

* IMAGINATION

Trouver des solutions auxquelles les négociateurs n’avaient pas forcément pensé au départ mais qui satisfont les parties en présence.

* OBJECTIVITE

Les décisions fondées sur des critères objectifs faciliteront l’accord entre les parties.

Les critères doivent être objectifs, légitimes et pratiques.

### I.3- Négocier sur les intérêts pour la FORMATION PROFESSIONNELLE et non sur les positions

Il est recommandé de négocier sur les intérêts pour la formation professionnelle et non sur les positions concernant ce qu’elle doit être.

Le deuxième principe de la négociation raisonnée de la formation professionnelle consiste à identifier les intérêts qu’implique un problème de formation professionnelle et non les positions des parties.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Derrière les positions se trouvent des intérêts divergents, convergents, composites, ou fondamentaux... |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Les Positions | Les Intérêts |
| Qu’est-ce que c’est ? | * + Manifestations bruyantes des intérêts   + Traduction parfois mauvaise des intérêts   + Concrètes | * + Moteurs silencieux de l'action     - Inexprimés     - Intangibles   + Cohérents ou incohérents   + Ils sous-tendent la position |
| Conseils | * + Ne pas faire de compromis sur les positions   + Ne pas révéler d’informations sur votre situation | * + Rechercher les intérêts complémentaires   + Inventer des intérêts communs |
| Comportements mis en place | * + Définir à l’avance des cibles et points de résistance   + Déstabiliser la partie adverse   + Exagérer ses positions au début de la négociation   + Exercer des formes de pouvoir coercitives   + Couper tous moyens d’information à l’autre partie   + « Un accord signé à contre cœur est un accord réussi ! » | * + Connaître et tenir compte des intérêts de chacune des parties   + Préparer en commun les règles de travail pour négocier   + Première négociation ? Se former en commun   + Informations partagées et fiabilisées   + Participations d’experts externes   + Décisions consensuelles |

## II- Cas pratique

### I.1- Mode d’emploi détaillé

* **Public :** entreprise, branche, tous types de secteur
* **Objectif général :** repérer les intérêts de la négociation d’un accord sur la formation professionnelle pour le personnel, l'employeur
* **Sous-Objectif :** se mettre à la place des différentes parties en présence, faire le point sur ses propres intérêts, faire l’expérience d’un travail en commun (objectif facultatif)
* **Objectifs à découvrir :** chercher à travers la négociation des bénéfices mutuels à des logiques d’intérêts différentes, plutôt que de jouer l’une contre l’autre
* **Méthode pédagogique :** étude de cas sur la formation professionnelle
* **Consigne d’animation :** 
  + Faire des groupes de 4 à 6 personnes avant présentation des cas. *Phase introductive :* le formateur présente le cas.
  + *Phase 1 recherche en sous-groupe :* chaque stagiaire doit lire les éléments du cas.
  + *Phase 2 analyse :* à l’aide par exemple d’un tableau : chaque groupe note ses réponses.
  + *Phase 3 mise en commun :* présentations croisées des idées et réflexions sur les intérêts en grand groupe et synthèse effectuée par l’animateur.
  + *Phase 4 :* synthèse par l’animateur

*En phases de recherche en sous-groupe*, l’animateur peut répondre aux questions, suggérer des pistes. *En phase 3*, l’animateur est dans la salle, écoute et veille au cadre pédagogique. Le formateur vient juste tempérer les débats et finalement donner un éclairage final sur ce qu’est son point de vue à travers la synthèse. *En phase 4,* l’animateur livre sa synthèse et les messages importants.

* **Matériel :** cahiers et stylos individuels,tableau ou tableau blanc interactif.
* **Réponses proposées dans l’exercice :** les réponses proposées tout au long de l’exercice sont données à titre indicatif et ne sont pas limitatives. Elles sont là pour accompagner le formateur, d’autres réponses peuvent être apportées
* **Durée :**45 minutes à 1 heure : Phase introductive : 5 minutes. Phase 1 : 5 minutes. Phase 2 : 15 minutes à 1 heure. Phase 3 : 20 minutes. Phase 4 : 5 à 10 minutes.
* **Délivrables par les stagiaires :** guide stagiaire.

### II.2- Etude de cas

è **Contexte** : Cicerone est une entreprise spécialisée dans le conseil en ingénierie et innovation.

Leader français dans son domaine, elle intervient dans les secteurs suivants : aérien, automobile, spatial et ferroviaire, transport et infrastructure, énergie, industrie, santé, média et télécoms.

L’entreprise s’articule autour de 5 agences localisées à Sophia Antipolis, Aix-en-Provence, Toulouse, Paris, Strasbourg. Au sein de ces agences, on retrouve des fonctions opérationnelles composées :

* D’une part, de consultants, ingénieurs, chefs de projet positionnés directement chez les clients
* D’autre part, de fonctions business / commerciales qui gèrent le lien avec le client (analyse de la demande, contractualisation, suivi, etc.), et managent les équipes à distance

Enfin, les fonctions supports (DG, DAF, DRH, DSI, etc.) sont centralisées au niveau du siège, Sophia Antipolis. Par ailleurs, il y a des correspondants RH situés au sein des 5 agences.

Jusqu’à présent, la formation professionnelle était peu investie, l’essentiel des formations et du budget était consacré aux formations obligatoires sécurité. Quelques formations concernaient le management, réalisées pour l’essentiel par les fonctions commerciales.

Les salariés, lorsqu’ils ont fini leur contrat chez le client, se trouvent en période d’inter contrat (période transitoire en attente d’un prochain contrat).

Ces périodes d’inter-contrat font depuis l’objet de nombreux points à l’ordre du jour des réunions de CSE, car elles sont souvent sources de risques psychosociaux : en termes de sentiment d’insécurité professionnelle, de manque d’utilisation des compétences, etc. C’est aussi une période de tensions au niveau des effectifs, avec de nombreux départs (sous forme de ruptures conventionnelles ou de démissions par exemple).

Par ailleurs, l’entreprise peine depuis longtemps à développer un sentiment d’appartenance et un collectif de travail soudé (cela s’explique par le fait que les salariés travaillent et vivent au travail chez le client final).

De plus, cette fuite de compétences génère une réalisation en urgence de recrutements en externe, pour les nouveaux contrats, parfois pas toujours appropriés.

Actuellement, l’entreprise souhaite négocier sur la formation professionnelle. En effet, au regard des difficultés rencontrées en termes de fidélisation et de turn-over important, mais aussi face aux évolutions des compétences de plus en plus spécifiques demandées par les clients, Cicerone souhaite s’appuyer sur un accord et un vaste plan de formation professionnelle, pour rester compétitif et fidéliser ses talents et ressources.

è **Consigne** : quels intérêts les acteurs de la formation professionnelle poursuivent-ils ?

Voici 3 acteurs de la formation professionnelle :

* Les salariés et représentants du personnel (RP)
* L’employeur et la direction générale (DG)
* La branche dont l’entreprise dépend

Il s’agira d’identifier les intérêts de chacun de ses acteurs en sous-groupe, c’est-à-dire pourquoi vouloir «*renforcer la formation professionnelle »* chez Cicerone ?

1. Pour chacun des acteurs, libeller les réponses en sous-groupes à travers des phrases courtes
2. Communiquer les réponses au groupe élargi

è **Réponses possibles** :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Salariés / RP | Employeur / DG | Branche professionnelle |
| * Ajuster / développer ses compétences par rapport aux exigences d’un nouveau contrat, d’un nouveau client * Maintenir son employabilité interne et externe * Optimiser les temps d’inter-contrats en se formant * Développer de nouvelles compétences pour évoluer en interne (chef de projet, manager, etc.) * Donner des possibilités d’évolutions * Développer le lien, créer un collectif au sein de l’entreprise et réduire l’isolement * Réduire les facteurs de risques psychosociaux | * Diminuer les RPS * Être attractif pour les prochains recrutements * Augmenter l’employabilité de ces salariés * Prévoir des possibilités d’évolution horizontales et verticales * Limiter la fuite de potentiels et de talents * Maintenir un haut niveau d’innovation, de compétitivité et d’agilité * Optimiser les temps d’inter-contrats * Anticiper les évolutions à venir * Eviter les coûts des départs et recrutements parfois peu efficients * Développer le sentiment d’appartenance et fidéliser ses collaborateurs | * Maintenir et développer les compétences au niveau sectoriel * Améliorer l’accès à la formation des salariés de la branche dans ce secteur * Accroître l’attractivité de la branche * Collecter des données, cartographier les besoins * Anticiper l’évolution des métiers * Soutenir l’innovation et l’emploi de la branche * … |

## III- Apports complémentaires - Pour aller plus loin ! suite à la réalisation du cas (Optionnel)

**Cette section représente un apport complémentaire pour le formateur, en fonction des échanges et de la dynamique des groupes de participants.**

**Au-delà des objectifs affichés, cet exercice vise à démontrer aux stagiaires qu’une Formation professionnelle négociée peut être vecteur de gains et de bénéfices mutuels.**

Les parties oublient souvent que l’autre côté est constitué de personnes qui, tout comme elles, sont sujettes aux émotions, aux perceptions, aux préjugés, au risque de malentendu et aux idées fausses.

C’est pourquoi il est essentiel de séparer les personnes du problème à résoudre qui concerne la formation professionnelle.

En matière de formation professionnelle quels sont les moyens d’actions qui permettent aux négociateurs de traiter différemment les négociateurs et la formation professionnelle, objet de visions différentes ?

|  |
| --- |
| 4 items sont relatifs à la différenciation entre questions de personnes et formation professionnelle : |
| ***1/ Travailler les perceptions au sujet des emplois et des compétences :***   * *Se mettre dans la peau du partenaire ;* * *Différencier ses propres craintes pour l’emploi ou les performances des intentions réelles du partenaire ;* * *Echanger ses impressions au sujet des emplois et des compétences avec son partenaire (surtout quand elles sont positives) ;* * *Intéresser le partenaire au résultat de la négociation sur la formation professionnelle en le faisant participer au diagnostic initial formation professionnelle (politique sociale) et au déroulement de la négociation (surtout si le résultat est difficile à accepter par le partenaire) ;* * *Respecter le partenaire : faire des propositions conformes à ses principes (sécurisation, compétitivité, etc.) ;* |
|  |
| ***2/ Travailler les émotions que suscite le thème de la formation professionnelle :***   * *Reconnaître et comprendre ses sentiments et ceux des autres au sujet du travail, de ses conditions de réalisation, des emplois exercés, souhaités et des compétences acquises, démontrées, reconnues ou pas assez ;* * *Exprimer les émotions profondes au sujet des compétences et de l’emploi pour pouvoir traiter la tâche concrète qui consiste à négocier sur la formation professionnelle ;* * *Fournir au partenaire la possibilité de se défouler en le laissant exprimer son mal-être au sujet de la formation professionnelle, de la performance, …. Ne pas entretenir le feu de la colère, mais la laisser s'exprimer ; ne pas répondre aux explosions de colère ;* * *S'excuser, montrer des marques de sympathie quand cela est possible.* |
|  |
| ***3/ Soigner l'expression au sujet de la formation professionnelle :***   * *Trouver les vrais problèmes formation professionnelle : malentendu ; ne pas écouter assez le partenaire ; situation de refus de communiquer sur un état des lieux.* * *Chercher les solutions :*   + *Ecouter.*   + *Manifester clairement que l'on comprend : faire de la communication asynchrone : Est-ce que j'ai bien compris ce que vous venez d'exposer concernant la formation professionnelle ? Pouvez-vous reformuler votre argument visant à prévoir une baisse du budget formation ? Voyons si j'ai bien suivi : à votre avis la situation de l’emploi et des compétences serait...*   + *Parler. Chercher à être compris. Ne pas chercher à débattre ou faire un procès.*   + *Parler de soi-même, ne pas qualifier le comportement de l'autre ; Parler dans un but précis ; Eviter le Tu qui tue.* |
|  |
| ***4/ Prévenir les problèmes relationnels à propos de la formation professionnelle :***   * *Construire une relation de confiance préalable ou en dehors des moments de négociation (notamment obligatoires) de la formation professionnelle ;* * *Ne pas attaquer les personnes mais l'objet du différend concernant la formation professionnelle :*   + *Aborder franchement la question de l’emploi, des compétences, des orientations stratégiques, des clefs de gestions de ces items avec son partenaire ;*   + *S’asseoir physiquement du même côté de la table ;*   + *Sortir du face-à-face pour se tenir coude à coude face au problème de formation professionnelle à résoudre.* |