**Livret formateur**

**Etude de cas**

**PETS CARE FOOD**

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 | **Qualité de vie et des conditions de travail** |
| Niveau | **Tout niveau** |

## NEGOCIATION D’UN ACCORD - Etude de cas

## PETS CARE FOOD

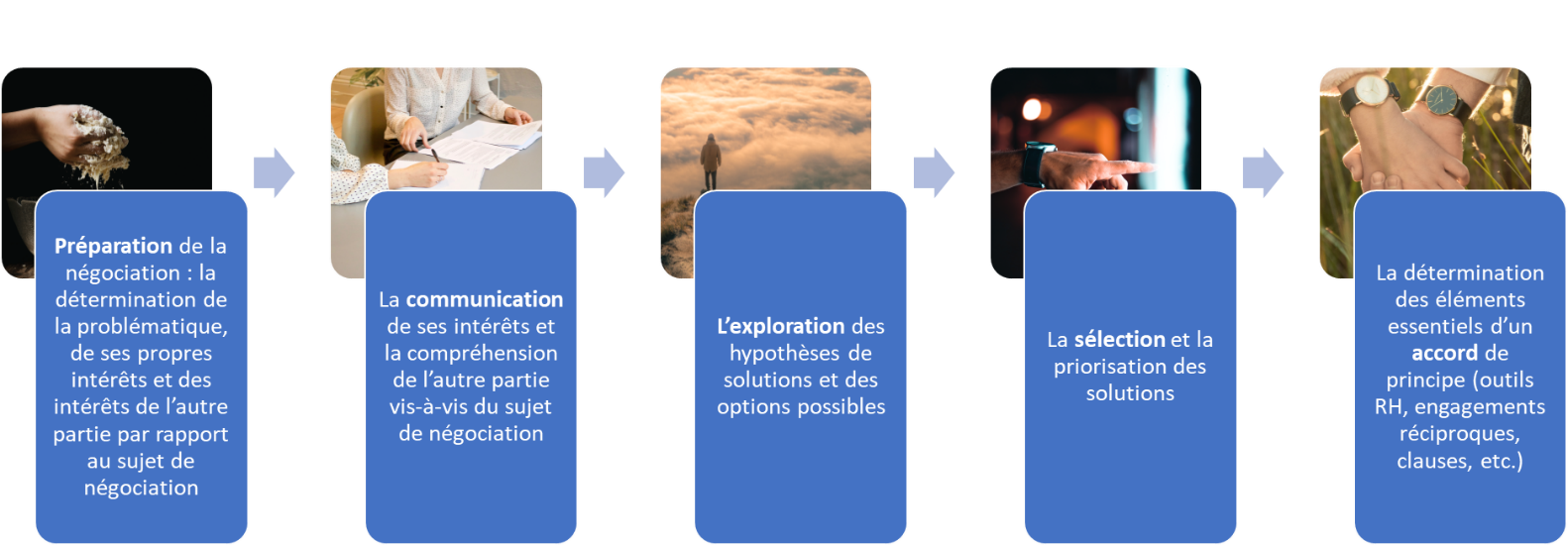
## I- Préalable : les piliers de la négociation raisonnée

### I.1- La négociation raisonnée : un sujet « gagnant-gagnant »

La signature d’un 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**

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 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 et non sur les positions

Il est recommandé de négocier sur les intérêts et non sur les positions concernant ce que doit être le sujet de négociation.

Le deuxième principe de la négociation raisonnée consiste à identifier les intérêts qu’implique le sujet et non les positions des parties sur ce que doit être.

|  |  |
| --- | --- |
|  | 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 qualité de vie et conditions de travail pour le personnel, l'employeur et la société en général
* **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 santé au travail
* **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. Phase 3 : 20 minutes. Phase 4 : 5 à 10 minutes.
* **Délivrables par les stagiaires :** guide stagiaire.

### II.2- Etude de cas

è **Contexte** : Pets Care Food est une entreprise spécialisée dans l’élaboration de nourriture animale, située à Albertville.

Pets Care Food a pour ADN, le développement d’aliments spécialisés aux races, tailles de chiens et chats et à leurs différents besoins (compétition, animaux stérilisés, surpoids, etc.).

L’entreprise est composée :

* D’une partie usine de production
* De fonctions commerciales
* Un centre de recherche et développement
* Les fonctions supports (DG, DRH, DAF, DSI, Marketing)

Elle comprend 676 salariés au 31 décembre 2020.

L’entreprise est en pleine croissance, son Chiffre d’Affaires progresse de plus de 10% chaque année.

En 2020, ce sont 2 des enfants des créateurs qui ont repris la direction de l’entreprise, après avoir eu des parcours professionnels dans d’autres secteurs et pays.

Un premier accord sur le stress et la santé au travail avait été élaboré. Il arrive à terme en 2021. Si des améliorations en termes d’outils, d’environnement de travail ont pu voir le jour, le CSE tient à faire remonter que les questions de la charge de travail, de la conduite des changements et de la montée des risques psychosociaux dans l’entreprise n’ont pas été suffisamment prises en compte dans le précédent accord mais aussi dans le dialogue social avec l’ancienne équipe de direction.

La nouvelle présidente du CSE, en poste depuis quelques mois, souhaite poursuivre une dynamique vertueuse de management de la qualité de vie / des conditions et du dialogue social.

Elle a lancé une phase de négociation sur un 2nd accord qualité de vie et des conditions de travail, qui concerna toutes les filières de l’entreprise.

è **Question 1** : quels intérêts les acteurs du dialogue social poursuivent-ils en voulant négocier au sujet de la qualité de vie et des conditions de travail ?

Voici 3 acteurs de la santé au travail :

* Les salariés et représentants du personnel (RP)
* L’employeur et la direction générale (DG)
* Le service de santé au travail (MdT)/ l’inspection du travail (IT)/ la CARSAT

Il s’agira d’identifier les intérêts de chacun de ses acteurs en sous-groupe, c’est-à-dire pourquoi vouloir s’engager dans un accord sur la qualité de vie et des conditions de travail?

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** :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Représentants du personnel | Employeur / DG | MdT / IT / CARSAT |
| * Améliorer les conditions de travail des salariés * Travailler sur la prévention primaire * Mettre au cœur du dialogue social les réalités et les conditions de réalisation du travail, * Être pris en compte comme acteur et partenaire du dialogue social par l’employeur * Faire sortir du déni la direction, et faire prendre conscience de la dégradation de la situation * S’attaquer en amont aux causes profondes des risques professionnels avant qu’ils ne produisent leurs effets, * mettre en place des actions de prévention primaire et organisationnelle * Sécuriser au travers d’un accord les éléments essentiels à l’amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail (évaluation / régulation de la charge de travail, formation des managers, conduite et accompagnement des changements, équilibre vie professionnelle / vie privée, droit à la déconnexion, etc.) * Mettre en place une véritable démarche de prévention et d’amélioration continue sur ce sujet * Mettre en adéquation les valeurs de l’entreprise avec la réalité du terrain * …/… | * Protéger la santé et la sécurité du personnel * Améliorer les conditions de travail au sein de son entreprise * Respecter son obligation de prévention et du contrat de travail * Détecter rapidement des situations à risque, en faciliter le signalement et le retour au travail * Mieux s’articuler avec le service de santé au travail avec davantage de suivi en prévention des salariés, et éviter d’éventuelles situations de restrictions / inaptitudes à termes * Atteindre le podium, pour la 1ère année au sein de l’enquête Great Place to Work * Prendre en compte les remontées des élus * Profiter du changement de direction pour repenser le dialogue social et impulser une nouvelle dynamique relationnelle * Déployer une démarche de prévention avec un état des lieux suivi d’un plan d’action de prévention et d’amélioration * Suivre le déploiement du plan d’action avec des indicateurs pour ajuster et mesurer les impacts * Donner aux élus les moyens d’être un véritable acteur et partenaire de dialogue social * Diminuer les coûts directs (cotisation AT/MP dues) et indirects (arrêts de production, remplacement, enquête, formation, reclassement, pénalités, pertes de marché / clients, assurances / honoraires, etc.) * Être en adéquation avec ses valeurs * …/… | * Respecter la règlementation * Conseiller l’employeur, les salariés et les représentants du personnel dans la mise en œuvre de mesures de prévention adaptées * Diminuer les coûts collectifs des accidents / maladies professionnelles * Limiter les licenciements pour inaptitude, les restrictions, les impacts de la pénibilité * Mieux suivre les salariés et mettre en place avec l’entreprise par exemple une visite de mi-carrière * Pouvoir travailler en prévention, formuler des préconisations avant d’éventuelles restrictions et inaptitudes * Pouvoir jouer leur rôle de conseil aux entreprises * …/… |

**è Question 2** : y-a-t-il des intérêts communs, entre les différents acteurs à s’engager dans la négociation d’un accord sur la qualité de vie et des conditions de travail ?

* Améliorer les conditions de travail des salariés
* Créer autour de cet accord un lieu d’expression, de confrontation et de co-construction autour du sujet de la santé et de la qualité de vie au travail
* Mettre le dialogue social au cœur des ambitions de l’entreprise
* Mettre en place une démarche d’amélioration continue
* Favoriser l’expression des salariés sur la réalité de leur travail
* Montrer l’engagement de l’entreprise à travailler le sujet de la qualité de vie et des conditions de travail
* Mettre en place des dispositifs / outils pour faire remonter et détecter les situations d’alerte
* Mettre en place une véritable conduite d’accompagnement aux changements via l’expression collective des différents acteurs de l’entreprise
* Réfléchir à un accord de méthode pour traiter les sujets sur plusieurs temporalités