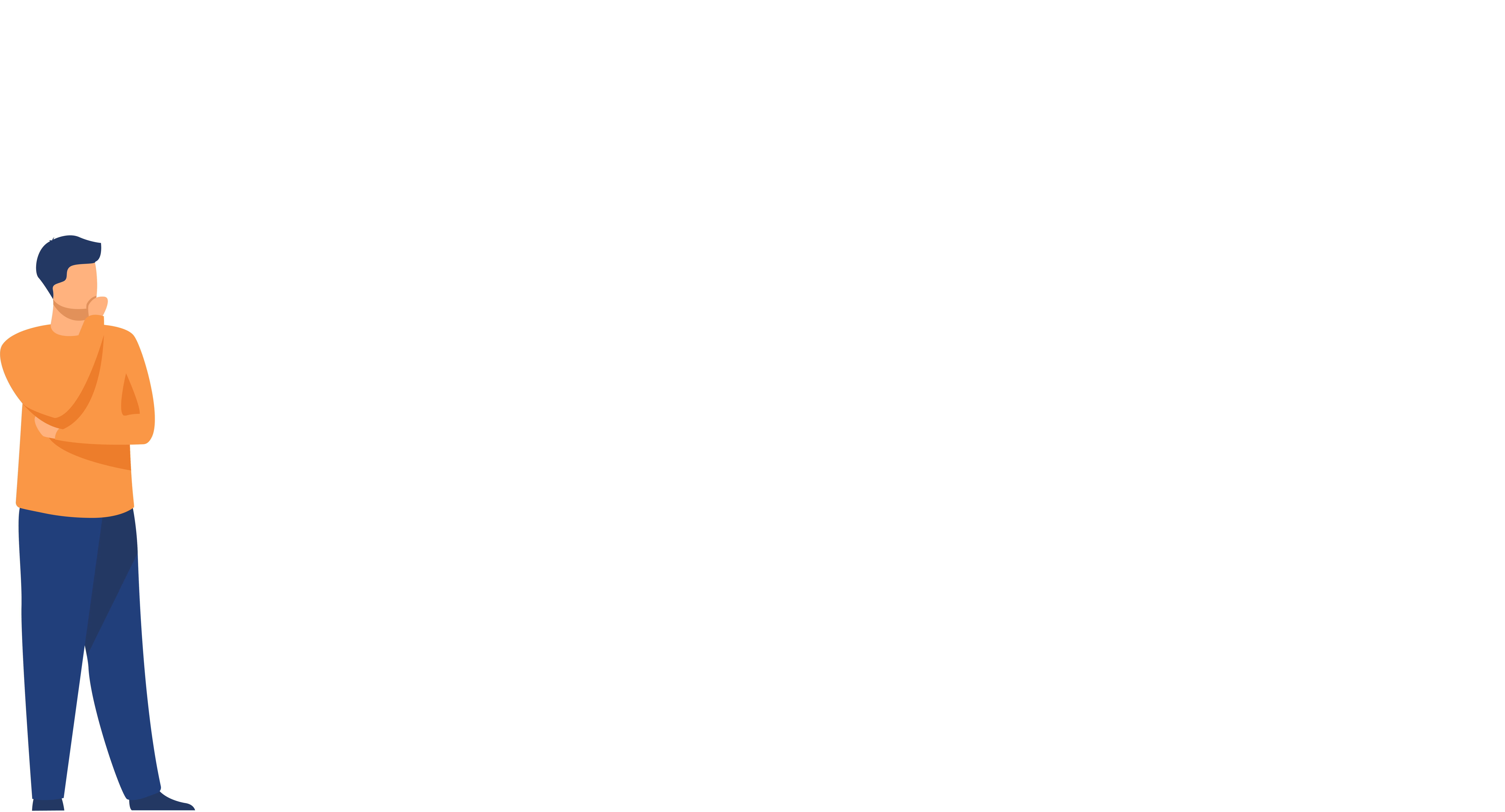
**Livret formateur**



**Cas pratique**

**«**Je fournis tout »

Une image contenant flèche

Description générée automatiquement

|  |  |
| --- | --- |
| Temps nécessaires | 45 min à 1 heure |
| Objectifs | * **Donner vie à son accord** * **Comprendre l’importance d’organiser le suivi de son accord** |
| Sujets abordés | **Qualité de Vie au Travail** |
| Niveau | **Tout Niveau** |

# Cas pratiques – suivi de la Négociation d’un accord sur la QVT

## I- Préalable

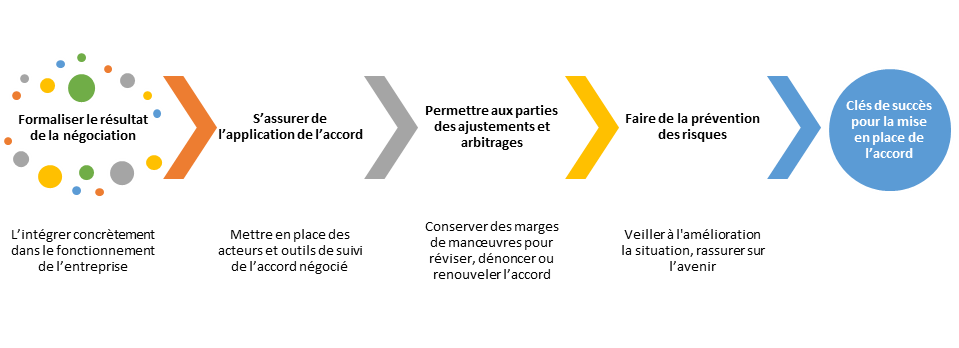
La signature d’un accord n’est pas une fin en soi, elle est une étape dans le processus d’amélioration continue et de performance globale : quel que soit l’accord (GPEC, télétravail, qualité de vie au travail, …), un accord négocié et entériné n’est pas une finalité, c’est le début d’un projet de changement important à organiser et accompagner.

Ainsi plusieurs dimensions doivent être cadrées pour donner vie à un accord :

1. **Organiser le suivi de l'accord**
2. **Identifier et coordonner les différents acteurs en charge du suivi de l’accord**
3. **Veiller à la prévention des risques et aux RPS :** mise en retrait, départs de l’entreprise, absentéisme, perte de confiance dans l’entreprise, sentiment de déconsidération, etc.

### I.1- Pourquoi organiser le suivi

Organiser le suivi de l’accord doit permettre de **mettre en œuvre concrètement les modalités de l’accord**, organiser et accompagner le déploiement, mobiliser des moyens et plans d’actions. En effet, la **communication**, les **acteurs** (partenaires sociaux, managers, groupes spécifiques, salariés), **les outils de suivis** (indicateurs) et *in fine* **la participation des salariés** sont garants de la traduction effective et réussie de l’accord



### I.2- Comment organiser le suivi de l’accord

Pour parvenir à une « traduction opérationnelle de l’accord », il faut établir un plan d’action permettant de suivre en continu son application. Pour cela, le plan d’action doit prévoir :

* **La communication** auprès des différents acteurs
* La diffusion des informations auprès des **salariés et de l’encadrement**
* Le suivi de l’**application réelle au niveau collectif et individuel**
* Le suivi des **indicateurs** sur le tableau de bord des actions mises en place, des résultats obtenus et des améliorations nécessaires

Pour se faire, le plan d’action s’appuie ainsi sur 2 plans :

* **Un plan de communication** dont l’objectif est de **communiquer aux différents publics** de l'entreprise et hors entreprise. La communication doit s’adapter aux différents publics, aux différents positionnements (salariés, encadrants, décisionnaires, etc.) et prendre en compte le vécu des personnes en contexte de changement d’organisation.
* **Un plan d’accompagnement** dont l’objectif est de **veiller au bon déroulement du déploiement et du suivi** : il doit regrouper des actions organisationnelles (élaboration de fiches de postes, revue de l’organigramme, des process, des objectifs, etc., collectives (par équipes / services, pesée de la charge du service, organisation et répartition de l’activité, mise en place de réunions ad hoc ou institutionnalisées) voire individuelles (formations, etc.)

Cela permettra in fine d’intégrer l’accord au fonctionnement de l’entreprise, de mettre en place les moyens et temps nécessaires à sa mise en œuvre effective et de s’assurer de l’adéquation entre modalités de l’accord et besoins réels des salariés.

## II- Cas pratique

### II.1- Mode d’emploi détaillé

* **Public** : entreprise, branche, tous types de secteurs
* **Objectif général** : organiser le suivi de la négociation d’un accord QVT
* **Sous-Objectifs** : donner vie à son accord, c’est organiser le suivi au moyen d’un plan d’action
* **Objectifs à découvrir** : déployer un accord, c’est s’engager dans un travail en commun, au travers d’un projet de changement organisationnel, qui doit s’appuyer sur des acteurs, des outils et de la communication
* **Méthode pédagogique** : atelier d’imagination
* **Activité proposée** : le groupe est séparé en sous-groupes de 4 à 6 personnes. Un cas est proposé, pour être étudié en sous-groupe, puis présenter son travail.
  + Phase introductive è le formateur présente la consigne.
  + Phase 1 : recherche en individuel è chaque stagiaire lit les éléments du cas et note ses idées sur des post-it
  + Phase 2 : mise en commun en sous-groupe è chaque sous-groupe note ses réponses.
  + Phase 3 : mise en commun en grand groupe è présentation du travail d’imagination de chaque sous-groupe et synthèse effectuée par l’animateur.
  + Phase 4 è synthèse par l’animateur, partage de messages importants
* **Consigne d’animation** : faire les groupes avant présentation des cas. Aider les groupes. Faciliter les échanges en grand groupe. Faire passer des messages clefs en phase de synthèse en vue des objectifs pédagogiques à découvrir. Si le groupe s’y prête (ambiance collaborative déjà installée), il peut être utile à l’objectif « faire l’expérience d’un travail en commun » de faire des groupes mixtes pour l’étude de cas. Sinon, le ou les animateurs peuvent créer des équipes séparées (employeur/salariés) pour favoriser les échanges en sous-groupes.
* **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.
* **Matériel :** Tableau / Post-it, ou Tableau blanc interactif
* **Durée :** 45 minutes à 1 heure

### II.2- Atelier : « Imaginer ce qui aurait pu être fait … »

#### a- Présentation du cas

En 2018, l’entreprise « Je fournis tout » s’est engagée dans une démarche pluridisciplinaire et participative au sujet de la Qualité de Vie au travail.

Elle a créé un groupe de Travail Qualité de Vie au travail (GT QVT) composé :

* D’une dizaine de collaborateurs de l’entreprise, comprenant : 1 représentant de la direction, la direction des Ressources Humaines, 2 membres de l’encadrement de différents niveaux, 5 élus représentants des salariés, le responsable santé et sécurité au travail ;
* Deux acteurs ressources en matière de QVT externes : le médecin du service de santé au travail, l’agent Carsat

Le GT QVT a commencé par élaborer un état des lieux complet sur la QVT. Pour cela, il s’est fait accompagner d’un cabinet externe, qui a déployé une enquête reposant sur un questionnaire QVT à destination de l’ensemble des salariés de l’entreprise, puis d’entretiens individuels et collectifs auprès d’un échantillon de salariés, toutes fonctions et tous services confondus.

Cet état des lieux complet a permis de préparer la négociation et la signature d’un accord QVT.

Cet accord formalisait :

* L’engagement dans des actions sur différents domaines identifiés comme clés pour agir sur la QVT au sein de « Je fournis tout »
* L’identification d’indicateurs à suivre afin de mesurer l’impact de ces actions sur la QVT au sein de « Je fournis tout »
* La poursuite du GT QVT tel qu’il avait été créé pour le pilotage de l’état des lieux
* L’identification des échéances pour faire des points intermédiaires et finaux

En 2020, seulement 2 ans après la conclusion de l’accord, la situation s’est dégradée au sein de l’entreprise « Je fournis tout ».

L’activité s’est accrue depuis 2018, avec une augmentation des volumes vendus. Cela s’est traduit par une augmentation ressentie de la charge de travail, une évolution contrastée des effectifs (certains services ont vu leurs effectifs évoluer, d’autres sont restés stables, d’autres ont vu leurs effectifs diminuer).

Des mouvements ont été réalisés au sein de la direction : le Comité de direction (Codir) a été remanié.

De plus en 2020, l’entreprise a affronté plusieurs crises :

* D’une part, sanitaire avec les 2 confinements, générant du télétravail non prévu, non organisé, subi et massif
* D’autre part, après le 1er déconfinement, l’entreprise a subi une cyber attaque, bloquant l’activité pendant près de 2 semaines.

L’absentéisme pour maladie est passé de près de 10% à près de 15% (alors que le taux moyen en France se situe autour de 5 %), avec aussi bien une augmentation des arrêts courts mais surtout une nette croissance des arrêts de longue durée. Les représentants du personnel expliquent cela par des arrêts dus principalement à de l’épuisement professionnel. Les mouvements de personnel ont aussi augmenté, surtout au niveau des sorties de personnel (démissions, ruptures conventionnelles).

Le médecin du service de santé au travail, lors d’une réunion du CSE en septembre 2020, ainsi qu’au moyen de courriers a alerté la direction et le CSE sur des situations de Risques Psychosociaux, de stress et d’épuisement professionnel.

La composition du GT QVT a été largement modifiée depuis 2020 : le représentant de la direction, la direction des RH et un membre de l’encadrement ont quitté l’entreprise, 2 représentants du personnel ont quitté le GT QVT, le responsable de la santé et de la sécurité a changé.

Enfin, le dialogue social est vécu comme rompu par les représentants du personnel au CSE.

Les remontées exprimées sont les suivantes :

* Aucune action n’a réellement été mise en place et évaluée, aucune communication n’a été faite aux salariés
* Les salariés ont l’impression que rien n’a été fait depuis l’état des lieux en 2018 : aucune action, ni information n’est perçue.
* Les élus du personnel ont le sentiment de s’être investis et d’avoir impliqué les salariés dans un accord positif et ambitieux, mais sans aucune retombée et retour sur investissement. Cet accord est davantage perçu comme un document pour répondre aux obligations règlementaires, mais sans réelle volonté d’action et d’amélioration de la part de la direction, les élus du personnel ont perdu confiance dans la direction, et souhaitent avoir un recours à une expertise pour risque grave couvrant tout le périmètre de l’entreprise.
* La direction se retrouve dans une impasse, avec des difficultés à trouver des moyens d’action pour régler les situations d’alerte, mobiliser les élus du personnel et retrouver la confiance perdue.

#### b- Consignes à donner aux stagiaires

**Il s’agit d’un brainstorming en plusieurs étapes en utilisant une formule du type « Qu’est-ce qui aurait pu être fait ? … » è *« Imaginer ce que l’entreprise et le GT QVT aurait pu faire, suite à la signature de l’accord, pour suivre l’évolution de la situation et de la mise en place de l’accord »***

Pour rappel, voici le déroulement de la séquence :

* Phase introductive : le formateur doit créer des sous-groupes de 5 personnes et présenter la consigne
* Phase 1 : prendre 5 minutes, individuellement, et mettre toutes les idées sur des post-it (1 idée = 1 post-il)
* Phase 2 : prendre 15 minutes pour mettre en commun, dans le sous-groupe les idées, les valider et les organiser afin de présenter ensuite à l’ensemble du groupe
* Phase 3 : prendre 20 minutes pour que chaque groupe expose le résultat de son imaginaire collectif
* Phase 4 : le formateur synthétise et conclut par le partage de messages importants

#### c- Les éléments de réponses possibles

Ce qui aurait pu être fait dans le cadre du suivi de l’accord pour s’assurer de sa bonne intégration dans le fonctionnement de l’entreprise et de son impact positif sur la QVT :

1. Programmer des échéances et dates de réunions intermédiaires pour le GT QVT : mensuelles, tous les 2 mois, tous les trimestres, etc.
2. Expliciter les objectifs de ces réunions et le travail à fournir et à présenter
3. S’assurer que cette programmation et périodicité est adaptée aux moyens et ressources organisationnelles
4. Organiser la communication de l’accord aux acteurs externes et en interne : réunions générales, réunions par équipes, communication auprès des managers, des salariés, etc.
5. Organiser le suivi des indicateurs : lesquels ? qui centralise les données brutes ? Auprès de qui les récupérer ? Quels outils pour les répertorier et les suivre ?
6. Prévoir des temps d’études d’impacts : en matière d’impacts de la communication (les salariés se sentent-ils informés ? font-ils le lien entre des actions déployées et l’accord ? etc.) et en matière d’impacts des actions déployées

#### d- Ce que les stagiaires doivent retenir

1. **Disposer de temps, lieux d’échanges et groupes dédiés** afin d’organiser et suivre la formalisation concrète de l’accord (CSE, groupes de travail et/ou commissions de suivi *ad hoc*,…)
2. **Suivre des indicateurs sociaux et RH** (par exemple, réaliser un bilan tous les ans par la commission de suivi de l’accord).
3. Se **doter d’outils d’évaluation** des impacts au fil de l’eau (baromètres, expertises, études d’impacts)

Ces différents moyens servent à **s’assurer du bon déploiement de l’accord GPEC**. Par ailleurs, « **les remontées du terrain » donnent des indications utiles aux signataires de l’accord afin de procéder à des ajustements et arbitrages nouveaux** (les accords peuvent être modifiés et complétés par voie d’avenants et d’annexes, cf. section suivante).

**En conclusion, suivre la négociation c’est :**

1. **Suivre les engagements et veiller à leurs mises en application pour renforcer la confiance et la satisfaction de l’autre partie.**
2. **Développer une relation de partenariat avec l’autre partie pour établir des relations pérennes et privilégiées.**
3. **Mettre en place des indicateurs de performance pour mesurer l’impact de la négociation.**