**Livret stagiaire**

Une image contenant femme, jeu, volant, homme

Description générée automatiquementUne image contenant flèche

Description générée automatiquement

**Jeu de rôle**

**« HYPER »**

# Enoncé du cas à destination des stagiaires

## Histoire du cas

### Un modèle organisationnel de l’entreprise mis sous tension !

L’entreprise HYPER, située en proche couronne parisienne, fait partie d’un grand groupe à l’échelle internationale qui évolue dans le secteur de l’agroalimentaire, depuis 1979.

Elle possède une surface de vente de 12 000 m2 organisée selon un modèle généraliste de grande distribution à destination du grand public incluant une large gamme de services répartis dans plusieurs secteurs alimentaires ou non alimentaire : service après-vente, location de voiture, station-service, traiteur, boucherie, fromage, etc.

Le modèle de l’hypermarché, né avec la consommation de masse, a connu ses dernières années de profondes transformations et a été soumis à de fortes tensions concurrentielles en raison de la modification des modes de consommation et l’apparition de nouveau modèle de distribution. Le consommateur de « 2020 » préfère des points de vente de proximité, à taille humaine ; achète en ligne et préfère racheter que faire réparer.

Le chiffre d’affaire (CA) et la rentabilité d’HYPER sont en baisse tendancielle de 10% sur les 5 dernières années pour atteindre un CA en 2020 de 90 millions €.

### Des effectifs en baisse

Les effectifs aussi sont en baisse : les départs (notamment en retraite) ne sont pas remplacés et on assiste à une augmentation du nombre de démissions et de départs. Le magasin a vu ses effectifs diminuer de 34 salariés sur ces 18 derniers mois pour se stabiliser à 402 effectifs. Ils correspondent seulement à 307 équivalents temps plein, car il y a une forte proportion de temps partiels, notamment en caisse (plus de 30%).

Les effectifs du magasin sont globalement vieillissants avec une moyenne d’âge de 43 ans. Ils possèdent une grande ancienneté. Le personnel le plus ancien habite à proximité du magasin. Il dispose d’accords sociaux porteurs de plusieurs avantages liés à l’ancienneté : temps de travail réduit, marges de manœuvre dans le choix des horaires (les horaires « îlots » offrent de la prévisibilité et de la latitude décisionnelle au personnel), prime d’ancienneté, départ en retraite anticipé facilité et indemnisé, intéressement, … Une part du personnel a une rémunération établie en fonction du chiffre d’affaire de son rayon.

Cependant la pyramide des âges est clivée : il y a bien une proportion d’anciens et de spécialistes de leur rayon d’une part (environ 69%), mais il y a aussi d’autre part de plus en plus de jeunes (on les appelle « les étudiants ») qui travaillent principalement en caisse, avec un contrat non éligible aux avantages obtenus par voie d’ancienneté. Ils sont mis aux postes sur les créneaux d’activité réputés les plus durs en termes de conditions de travail : fermetures de magasin, week-ends et périodes d’urgence sanitaire. Ce sont principalement des femmes qui travaillent dans ce type d’emplois : étudiantes ou mères de famille.

Par ailleurs, certaines activités de confection dans le magasin sont en tension. Il devient difficile de recruter et de fidéliser des profils formés pour réaliser ces activités, alors même que le renouvellement des départs qui se produisent dans ces équipes s’opère plutôt par recrutement et formation interne. Mais devenir un bon boulanger, capable de fidéliser ses clients et de travailler de façon hygiénique, économe et sans se blesser ne s’improvise pas.

### Le projet : un virage stratégique

La direction du groupe a engagé, il y a un an, un grand projet national de transformation de son business model. Pour répondre à cet objectif et redresser son chiffre d’affaire, la direction envisage un désengagement progressif de l'entreprise dans le non-alimentaire et le développement d’une nouvelle activité : un drive semi-adossé au magasin ; une partie des commandes seront préparées par une plate-forme de préparation de commandes externe (mais pas le frais qui restera collecté en magasin, ni les « retraits 2 heures » qui impliquent d’aller se servir en rayon). Le drive sera ainsi susceptible de distribuer tout ce que vend l’hypermarché, voire plus, mais en dehors de la surface de vente. Il est dimensionné à la cible pour 100 commandes par jour (le local peut accueillir une capacité de 120 caissons, sachant que les commandes sont servies toute la journée et qu’à une commande peut correspondre 4 caissons maximum – surtout en période de confinement). La direction anticipe que la montée en charge soit progressive.

Le confinement a accéléré l’urgence et l’importance de ce projet qui doit être déployé très prochainement. En effet la période du confinement a fait bondir l’activité et le chiffre d’affaires des enseignes du groupe, qui, à côté de leur magasin physique ou dans des sites dédiés, possédaient déjà un drive. Après cet essor brutal, la progression se poursuit sur sa lancée en cette rentrée. De ce fait, les projets d’ouverture se développent au niveau national et deviennent un enjeu majeur pour HYPER.

La direction voit dans ce nouveau mode de vente la possibilité de passer un palier dans la progression de son CA pouvant représenter 10 % de son activité et cela, sans principe des vases communicants : l’essor du drive – d’autant que le prix du panier moyen, plus rempli qu’en physique, y est plus élevé – n’entraînera pas de baisse notable du CA du magasin, ce ne sont pas les mêmes clients « *il y a de plus en plus de clients exclusifs drive* » (directeur HYPER).

A travers ce projet de drive, c’est plus globalement le projet de transformation du modèle qui s’amorce avec une réorganisation du magasin et de sa surface de vente dans un souci d’économie de coûts.

Pour mettre en œuvre cette solution, la direction veut un accord collectif d’entreprise avec les syndicats.

D’une part, elle propose de rationaliser les effectifs d’encadrement et de caissiers en automatisant les caisses par déploiement des caisses en libre-service. Elle souhaite également développer la polyvalence entre tous les métiers (location de voiture, rôtisserie, réparation d’appareil électroménager par suivi d’un service après-vente, boulangerie, etc.).

D’autre part, elle prévoit de recruter pour faire face aux besoins de la nouvelle activité notamment.

Enfin, la direction annonce qu’elle envisage d’avoir à dénoncer les anciens accords avantageux, si de meilleures performances collectives n’étaient pas atteintes, sans préciser toutefois le délai, les scénarios en cas de tombée des accords, ni ce qu’elle entend par de « meilleures performances. »

### Un dialogue social à plusieurs voix

La représentation du personnel est structurée de la manière suivante : 2 syndicats sont représentatifs au premier tour des élections professionnelles : le syndicat A avec 44 % des voix et le syndicat B avec 56 % des voix.

Le dialogue social est, depuis l’arrivée du nouveau directeur, il y a 4 ans, plutôt constructif : plusieurs accords majoritaires ont été signés récemment avec les partenaires sociaux (Qualité de Vie au Travail, égalité professionnelle, …)

À la suite de la consultation des représentants du personnel sur le projet de transformation du groupe des tensions sont apparues. Les syndicats sont très méfiants notamment au sujet de l’impact de ce projet sur l’emploi et les conditions de travail du personnel. Ils craignent une intensification du travail due au départ en retraite non remplacés et un nivellement par le bas des compétences par la polyvalence, l’automatisation et une mise au placard des seniors qui devront s’adapter au changement, mais aussi aux contraintes du drive, …

Tous sont néanmoins conscients de la nécessité du virage à prendre pour la survie de leur entreprise.

Du côté des salariés, une réelle inquiétude est apparue depuis l’annonce du projet de transformation : plusieurs salariés s’inquiètent de l’avenir de leur poste notamment dans le non alimentaire. D’autres craignent des changements de missions et de tâches. D’autres expriment des craintes d’être remplacés par des plus jeunes « moins usés » « moins fatigués ».

La majorité exprime la nécessité de changer de modèle et sa satisfaction quant à la création du Drive « *il était temps*. » Le syndicat A, avec 44% des voix, a une clientèle fondée sur ce groupe d’intérêts. Il est en perte d’influence à mesure que les départs en retraite ne sont pas renouvelés. Le syndicat B a une plus large audience, notamment en caisse et dans le magasin de façon plus générale.

## Les consignes pour jouer ce jeu de rôle

Par équipe de trois à cinq stagiaires (équipe 1 : direction ; équipe 2 : syndicats A et B), vous identifierez des bénéfices mutuels en vous fondant sur la méthode de négociation dite « basée sur les intérêts ».

Ce jeu de rôle se fonde sur les principes de la négociation raisonnée ou méthode basée sur la coopération. Elle a été mise au point notamment par les professeurs Fisher et Ury, afin de développer des enseignements à la méthode au sein du « Harvard Négociation Project ». Cette approche est construite en opposition à la négociation fondée sur une épreuve de force, c’est-à-dire celle où chacun adopte une position compétitive, présente ses arguments, puis, éventuellement, fait des concessions. Or, rester sur ses positions, nous ferme à l’imagination de solutions mutuellement avantageuses, alors qu’au contraire, tenir compte des intérêts de toutes les parties peut le permettre, ce qui implique à la base, une ouverture à l’autre.

Étape 1 : Bien se préparer à la négociation – clarifier la situation

Chacune des équipes, représentant une partie prenante de la négociation, travaille de façon isolée, avec une fiche contenant des informations destinées à son groupe, pour discuter entre participants sur les changements opérés et les problèmes à résoudre, collecter des informations, percevoir les enjeux respectifs des deux parties et identifier ses gains et ses pertes. Les équipes s’aident à cet effet de la grille n°1 ci-après. *Durée : ½ heure.*

### Étape 2 : Présenter à chacune des parties ses intérêts et objectifs et découvrir les intérêts de l’autre partie

Les équipes se rencontrent au cours d’une séance de négociation où elles exposent leurs intérêts et leurs objectifs. Elles indiquent aux autres sur un tableau leur analyse du problème ainsi que leurs intérêts en jeu et objectifs. Il est important de ne pas remettre en cause les besoins exprimés par les autres parties mais partir du principe qu’elles sont fondées et légitimes même si elles ne sont pas forcément partagées. Chaque équipe peut comparer les évaluations qu’elles ont faites des intérêts de l’autre partie à celles déclarée par celle-ci. *Durée : ½ heure.*

### Étape 3 : Créer de la valeur – élaborer des scénarios – soyons créatif !

Les équipes proposent, ensemble, une liste exhaustive de solutions possibles aux problèmes identifiés, sans jugement de valeur, ni autocensure dans la bienveillance et avec beaucoup de créativité, selon la méthode dite du « remue-méninges ». Elles sélectionnent selon des critères objectifs les solutions acceptables. A cette étape il s’agit d’aménager et d’inventer de nouveaux objets de négociation, donc de nouvelles lignes dans la grille n°2. Pendant cette étape, toutes les solutions sont bonnes (si elles restent dans le cadre pédagogique). Aucune critique n’est permise. *Durée : ½ heure.*

### Étape 4 : Prioriser les scénarios

Durant cette phase, les équipes cherchent à prioriser parmi les nouvelles hypothèses identifiées en commun lors de l’étape précédente (exploration) en les mettant en relation avec les critères objectifs de la grille. Elles veillent à ce que chaque solution possible aux problèmes identifiés dans l’étape 1 (préparation) ait fait l’objet de larges débats, échanges et d’aménagements, si nécessaire. A l’issue de cette étape, la grille n°2 aura été remplie et utilisée pour comparer et aménager les diverses possibilités d’accords équilibrés ou non. *Durée : ½ heure.*

### Étape 5 : Trouver un accord mutuellement satisfaisant

Ces aménagements étant opérés, en fonction des intérêts des parties et dans la perspective d’un accord mutuellement acceptable et efficient, les équipes choisissent en commun la formule générale de leur accord et rédigent les principaux objets de négociation. Cette formule et ces points sont inscrits au tableau. *Durée : ¼ d’heure.*

*Durée totale du jeu de rôles : 2 heures et ¼.*

## Les outils pour jouer ce jeu

Á l’aide de la grille ci-dessous, que vous finirez de remplir si nécessaire (cases vides pour ajouter des items de négociation), imaginez les préférences de chacun des acteurs (syndicats et direction), en leur attribuant une valeur comprise entre moins 3 et plus 3.

Puis imaginez les échanges possibles (de type « *vous me donnez ce que nous demandons, nous vous donnons ce que vous demandez* », …), de façon à établir un accord d’entreprise sur la réorganisation, équilibré et mutuellement satisfaisant.

L’objectif est d’aboutir à une somme des valeurs de chacun relativement égale (en additionnant les valeurs positives et en soustrayant les valeurs négatives accordées aux intérêts).

Vous pouvez jouer sur :

* L’échange réciproque de ces items.
* La création de nouveaux items
* La modification des items et de la valeur accordée par l’autre équipe à ses intérêts (par exemple : *si une limitation du nombre de soirées et de week-end par personne vaut « x », un développement de la polyvalence vaut « ? »,* etc.) ;

**Bonne négociation !**

### 3.1. Grille n°1 : évaluer ses gains et ses pertes et celles des autres (grille à compléter)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Objets de la négociation | Intérêts des  Syndicats | Intérêts de la  Direction |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| … |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| Total des intérêts (négatifs et positifs) avant négociation |  |  |

### 3.2. Grille n°2 : réévaluation des gains et des pertes

Il s’agit d’évaluer les nouveaux intérêts après négociation et modification des objets mis sur la table de négociation, ou ajout éventuel de nouveaux objets :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Intérêts des  syndicats | Intérêts de la Direction |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| **Total des intérêts (négatifs et positifs) après négociation n°1** |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| Total des intérêts après négociation n°2 et intégration de nouveaux items |  |  |

\*Ces contenus sont modifiables.

1. Fiche réservée aux groupe « direction »

*Cette fiche comporte des informations qui ne sont connues initialement que de l’animateur et* du groupe « direction ».

Le groupe dont dépend l’entreprise « Hyper » est engagé au niveau mondial dans ce plan de transformation, le magasin se doit d’adapter son business model à cette stratégie.

Le directeur est très centré sur l’humain et il est convaincu que le développement du drive ainsi que le désengagement progressif du non alimentaire permettra de gagner de nouveaux clients, d’augmenter son CA mais aussi de s’inscrire dans l’avenir grâce à ce nouveau modèle.

Il est très important pour le directeur d’amener ses équipes à s’investir mais aussi à d’adhérer à ce projet. Or cela sera favorisé par un appui des syndicats via l’adoption d’un accord.

D’ailleurs le projet de développement de la polyvalence ne peut reposer que sur une démarche d’entraide et une coopération maximale entre toutes les catégories de personnel et les personnes des divers services.

1. Fiche réservée au groupe « syndicats A et B »

*Cette fiche comporte des informations qui ne sont connues initialement que de l’animateur et du groupe « syndicats A et B ».*

*Les organisations syndicales sont heureuses de voir arriver une nouvelle activité, mais elles s’inquiètent aussi de l’intensité croissante du travail et de la préservation de l’emploi des anciens de façon plus générale.*