**Livret stagiaire**

Une image contenant femme, jeu, volant, homme

Description générée automatiquementUne image contenant flèche

Description générée automatiquement

**Jeu de rôle**

**SUPERBETA**

# Exposé du cas

## L’établissement SuperBETA

L’établissement SuperBETA est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) créé en 2007. L’établissement comptait à sa création 35 salariés.

Il intervient en vue de la mise en œuvre de projets fonciers ayant un caractère d’intérêt général.

Entre 2007 et 2017, l’absentéisme était nul ou très faible et l’ambiance de travail était jugée comme bonne par les salariés.

## Des changements et des réorganisations nécessaires

À la suite d’une concertation, le territoire d’intervention de SuperBETA a été étendu et couvre dorénavant l’ensemble de la région PACA. En parallèle de son extension opérationnelle, l’établissement a élaboré un Programme Pluriannuel d'Intervention (PPI) ambitieux à l’horizon 2023.

C’est pourquoi SuperBETA connaît depuis plusieurs années une croissance forte et des changements qui s’accélèrent. Cela se traduit dans son activité par le franchissement de divers seuils réglementaires qui renforcent de nombreuses exigences de contrôle externes et internes, mais aussi par une évolution du volume de ses effectifs (passant de 35 à 52 salariés entre 2007 et 2020).

La structure des effectifs a donc aussi évolué. En 2020 on compte 37 % des effectifs qui sont « d’anciens salariés » présents depuis 2017, et 63% des effectifs qui sont « des nouveaux » qui ont intégré la structure et ses changements depuis 2017.

## Des changements de direction

Fin 2017, un nouveau directeur est nommé à la tête de SuperBETA, notamment pour conduire les transformations et les réorganisations. Le personnel nouvellement engagé est sous contrat de droit privé.

Dès cette période, des divisions et des clivages se créent entre les nouveaux salariés embauchés qui accompagnent les changements nécessaires et les anciens salariés qui perçoivent et vivent pour certains très mal ces changements, pas forcément très explicités, ni accompagnés, ceux qui génèrent beaucoup de craintes pour cette partie du personnel.

A titre d’exemple sur la nature des changements :

* 25 personnes ont été recrutées pour faire face aux exigences d’activités croissantes, notamment dans des fonctions de contrôle juridique et financier.
* Une nouvelle Direction des Affaires Financières et Juridiques a été créée.

## Un contexte qui se dégrade et un début d’année 2020 difficile

Depuis plusieurs mois, les différences de perceptions et de compréhension des situations se sont accentuées entre « anciens et nouveaux » et deviennent de plus en plus visibles dans les relations de travail.

Au cours du premier confinement, tout le personnel a été mis en télétravail. Le travail s’est donc poursuivi, mais avec des perceptions assez contrastées concernant sa réalité, sa qualité et son efficacité.

## Un dialogue social paisible et nouveau

Du point de vue du dialogue social dans cette petite structure, il n’y a pas encore eu de négociation ni sur la qualité de vie au travail (QVT), ni sur d’autres sujets.

L’établissement de 52 salariés est passé en CSE dès la fin d’année 2019. Quatre membres sont élus sans étiquette sur une liste unique. Aucun délégué syndical n’a été désigné. Aucun membre du personnel n’est mandaté. Le dialogue social a du reste toujours été apaisé et peu animé. Les consultations sur la politique sociale sont réduites à quelques brefs échanges sur des indicateurs quantitatifs par exemple. Par ailleurs, l'accord de branche dont dépend SuperBETA concernant la prévention des risques professionnels ne prime pas sur l'accord d'entreprise.

D’un commun accord, les élus titulaires réclament une négociation sur le thème de la « QVT » à la direction.

## Rappel aux joueurs de ce jeu de rôle sur les accords QVT

L’ANI (Accord National Interprofessionnel) a proposé en 2013 une définition de la QVT : “La qualité de vie au travail désigne les actions qui permettent de concilier à la fois l’amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises. La notion de QVT peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l’ambiance, la culture de l’entreprise, l’intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d’implication, le degré d’autonomie et de responsabilisation, l’égalité, un droit à l’erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.”

Selon l'ANACT (l’Agence Nationale pour l’Amélioration des Conditions de Travail), il existe 6 facteurs clés de la QVT :

1. Les relations sociales et professionnelles : reconnaissance envers les salariés, type de management, interactions dans l’entreprise, égalité des salariés, relations avec les collègues, rôle des managers, etc.
2. Le contenu du travail : type de poste, missions, variété des tâches, autonomie, niveau de responsabilité, travail d’équipe ou individuel, type de gestion, outils à disposition, etc.
3. L'environnement de travail physique / la santé au travail : temps de travail, horaires, équipements, locaux, risques professionnels et prévention, politique de télétravail, services proposés aux salariés, environnement du salarié (bruit, espace, température ou encore lieu), etc.
4. Le partage et la création de valeur : performance, productivité et participation à l’activité de l’entreprise.
5. Le développement professionnel : intégration, formation, évolution de carrière, montée en compétences, parcours du salarié dans l’entreprise.
6. L'équilibre professionnel et l'égalité des chances : équilibre vie privée / vie professionnelle, diversité, non-discrimination, horaires de travail, égalité professionnelle, égalité homme/ femme, etc.

# Les consignes aux participants

Par équipe de 3 à 5 participants, vous essayerez de sortir d’une négociation de position pour vous orienter vers une négociation basée sur les intérêts. Préparez cette rencontre en lisant attentivement les informations confidentielles qui vous concernent, afin d’atteindre les objectifs et établir votre stratégie de négociation.

## Etape 1 : préparer la négociation

Si on ne connaît pas nos intérêts, ni ceux des autres parties, on ne peut pas définir une issue favorable. Chaque équipe est donc chargée de faire en sous-groupe le point sur ses propres intérêts et ceux de l’autre équipe en les évaluant. Les équipes peuvent utiliser l’outil : « se préparer à négocier ». Suite à ce travail, ils définiront une stratégie leur permettant d’atteindre leurs objectifs.

*Durée : 45 minutes.*

## Etape 2 : présenter intérêts, objectifs et stratégie retenu

Les équipes partagent leurs travaux, ils présentent le travail réalisé sur les enjeux et les intérêts des deux parties à la négociation, leurs objectifs et argumentent la stratégie retenue. Pour cela, elles indiquent aux autres sur un tableau leur analyse du problème ainsi que leurs intérêts en jeu et objectifs. Un premier classement des informations ainsi partagées pourra être effectué en groupe élargi. Selon trois catégories, quels sont les intérêts fondamentaux (non négociables), communs (pouvant faire l’objet de la prochaine étape) et opposés ?

*Durée : 30 minutes.*

## Etape 3 : créer de la valeur (facultative + 30 min)

Concernant les intérêts communs qui auront été identifiés, cherchez à créer de la valeur en imaginant en groupe élargi le plus de solutions possibles selon la méthode du remue-méninge. Pensez à bien distinguer phase d’imagination et phase d’évaluation des solutions imaginées en commun. *Durée : 30 minutes.*

*Durée totale du jeu de rôles : 1h30 heures. Et 2 h00 avec version facultative.*

# Outil : se préparer à négocier

## Evaluer ses intérêts

Avez-vous bien réfléchi à ce que serait une issue satisfaisante ?

* Qu’espérez-vous atteindre avec cette négociation ?
* Quel serait le meilleur résultat ?
* Quelles issues ne seraient pas acceptables ?
* Pourquoi ne le seraient-elles pas ?

Avez-vous évalué vos besoins et intérêts ?

* Qu’est-ce que vous devez obtenir ? Avez-vous des priorités ?
* Qu’est-ce que vous aimeriez obtenir ? Avez-vous des priorités ?

## Evaluer les intérêts et positions de l’autre partie

* + Avez-vous étudié la position et les intérêts de l’autre partie ?
  + Avez-vous imaginé quelle serait la position de l’autre partie, si vous étiez à sa place ?
* Qu’est-ce qui est fondamental pour l’autre partie ?
* Avez-vous entendu sa position ?
* Avez-vous imaginé quelle serait la meilleure solution de rechange (MESORE) de l’autre partie, si vous étiez à sa place ?
* Que savez-vous de sa situation économique ?
  + Que savez-vous de sa stratégie ?
  + Quels sont les projets clefs ?
  + Qu’est-ce que l’autre partie veut atteindre ?
  + Quand veut-elle l’atteindre ?
* Quelle est la valeur de l’accord à ses yeux ?
  + A quel point cet accord est important pour l’autre partie ?
  + Lui est-il nécessaire pour satisfaire un objectif plus grand ?
* A-t-elle un accord / une solution de substitution ?
  + Votre offre est-elle facile à trouver ailleurs ?
  + Peut-elle être obtenue à temps ?
  + Y a-t-il d’autres négociations parallèles ?

# Fiche direction

Le conseil juridique de l’entreprise considère que l’employeur devrait lancer un processus de négociation sur la QVT favorisant les échanges avec les élus en vue de trouver un accord sur la QVT.

Ce point de vue est partagé par la direction. En effet cet accord permettrait de mettre en place une politique et des actions de prévention des risques professionnels au niveau des enjeux juridiques exigés par la structure actuelle de l’entreprise (+ de 50 salariés) et des transformations restantes à venir.

Néanmoins, pour le directeur le constat est clair : le premier confinement a mis l’établissement sous tension. Le télétravail a rendu impossible certains contrôles, retardé des opérations d’acquisition, empêché la signature d’actes, etc. Or des opérations non maîtrisées ont exposé superBÉTA à un risque de contentieux et des conséquences financières pour la structure.

Cela a été, en partie, compensé grâce aux efforts de chacun lors des retours sur le lieu de travail. La direction générale se félicite d’avoir récompensé et motivé chacun d’entre eux en distribuant une prime et en maitrisant l’absentéisme.

Dans ces circonstances, le directeur pense que le télétravail est source de tensions collectives, d’inefficacité et peut, de son point de vue, être nuisible pour la santé d’un personnel trop isolé par de telles conditions.

Les changements et réorganisations opérés ces derniers mois ont eu des effets importants sur le collectif de travail. La direction est consciente de ces problématiques qui s’expliquent selon elle en grande partie par le fait que la structure ait grandi très, ou trop, rapidement sans prendre le temps de l’accompagner ou de se structurer.

**Bonne négociation !**

# Fiche élus

Les élus savent que la situation psychosociale est tendue depuis longtemps en raison d’une intensité de travail de plus en plus élevée dans tous les services de l’établissement mais aussi à cause des évolutions récentes au sein de la structure. Ils reçoivent des messages contradictoires de la part du personnel, ce qui reflète plutôt bien le climat social actuel. Cela les renforce dans leurs perceptions de la situation au sein de l’entreprise.

Les élus souhaitent inviter l’employeur à s’engager dans une véritable démarche et politique de prévention par voie de négociation.

Les élus désirent être mieux associés aux décisions de l’entreprise et entendent pouvoir jouer pleinement leur rôle. Ils entendent jouer avec la direction un rôle de tiers facilitant l’expression des collectifs de travail et la recherche de solutions dans le cadre d’un dialogue social constructif, ouvert et transparent.

Pour cela, ils souhaitent notamment conduire des négociations et aboutir à des accords sur différents sujets comme la QVT, le télétravail, ….

Il est à noter que les risques psychosociaux ne sont pas reconnus dans le document unique d’évaluation des risques professionnels. Il n’y a pas de plan d’amélioration et de prévention des risques professionnels et d’amélioration des conditions de travail. Quant aux consultations sur la politique sociale, elles sont réduites à quelques échanges sur des indicateurs difficilement interprétables.

**Eviter quelques fausses pistes :**

* Si des tensions apparaissent sur le sujet du télétravail. Il peut être envisagé d’aborder ce sujet dans un cadre de négociation spécifique au télétravail.
* Attention, la question de la QVT est souvent associée à celle de l’égalité professionnelle, mais ce n’est pas dans ce cas le sujet travaillé.

**Bonne chance !**