**Livret formateur**

Une image contenant femme, jeu, volant, homme

Description générée automatiquementUne image contenant flèche

Description générée automatiquement

**Jeu de rôle**

**« SUPER BETA »**

|  |  |
| --- | --- |
| Temps nécessaires | **2 heures à 2 heures 30** |
| Objectifs | * **Découvrir les intérêts des parties** * **Identifier les enjeux** * **Déterminer un objectif commun** * **Travailler ensemble dans le but d’aboutir à un accord à bénéfice mutuel** |
| Sujets abordés | **Qualité de vie au Travail - Télétravail** |
| Niveau | **Tout Public** |

Table des matières

[2 Caractéristiques du jeu 3](#_Toc58429386)

[3 Conseils d’animation 4](#_Toc58429387)

[3.1 Concernant les postures 5](#_Toc58429388)

[3.2 Concernant les phases du jeu 6](#_Toc58429389)

[3.3 Le rôle du ou des animateurs : gardien du processus 7](#_Toc58429390)

[4 Exposé du cas 8](#_Toc58429391)

[4.1 L’établissement SuperBETA 8](#_Toc58429392)

[4.2 Des changements et des réorganisations nécessaires 8](#_Toc58429393)

[4.3 Des changements de direction 8](#_Toc58429394)

[4.4 Un contexte qui se dégrade et un début d’année 2020 difficile 8](#_Toc58429395)

[4.5 Un dialogue social paisible et nouveau 9](#_Toc58429396)

[4.6 Rappel aux joueurs de ce jeu de rôle sur les accords QVT 9](#_Toc58429397)

[5 Les consignes aux participants 10](#_Toc58429398)

[5.1 Etape 1 : préparer la négociation 10](#_Toc58429399)

[5.2 Etape 2 : présenter intérêts, objectifs et stratégie retenue 10](#_Toc58429400)

[5.3 Etape 3 : créer de la valeur (facultative + 30 min) 10](#_Toc58429401)

[6 Outil : se préparer à négocier 10](#_Toc58429402)

[6.1 Evaluer ses intérêts 10](#_Toc58429403)

[6.2 Evaluer les intérêts et positions de l’autre partie 11](#_Toc58429404)

[7 Fiche direction 12](#_Toc58429405)

[8 Fiche élus 13](#_Toc58429406)

[9 Fiche animateur 14](#_Toc58429407)

Ce jeu de rôle vise à familiariser les participants au stage de la formation commune à la négociation basée sur les intérêts.

Le jeu de rôle permet une mise en situation des participants qui, confrontés à des réalités complexes, sont amenés à faire des choix et à évaluer les différentes logiques d’acteurs à l’œuvre.

De plus, une grande place est laissée aux initiatives des joueurs, ce qui rend chaque partie unique.

Le jeu peut se suffire à lui-même avec une phase de bilan.

Cette dernière étape permet à chaque joueur d’assimiler un certain nombre de messages clefs.

# Caractéristiques du jeu

* **Nom de l’exercice :**  SUPERBETA
* **Public :** entreprise, branche, tous types de secteur ;
* **Objectif pédagogique général : Appréhender les étapes de la négociation intégrative basée sur les intérêts -** découvrir les intérêts spécifiques de chacune des deux parties, identifier des objectifs éventuellement communs, et à défaut en inventer de nouveaux**.**
* **Objectifs à découvrir (d’ordre comportemental) :** surmonter les obstacles à un accord, amener l’autre partie à négocier ; arriver à des bénéfices mutuels pour les deux parties.
* **Activité proposée :** deux équipes de 3 à 6 stagiaires (équipe 1 : direction ; équipe 2 : élus), les joueurs accompliront deux ou trois phases de négociation : préparation, exposition, exploration.
* **Matériel :** tableaux ; Tableau blanc interactif
* **Durée :**2 h 00 à 2 h30 : les durées détaillées par étapes figurent ci-dessous. Elles sont destinées à fixer un programme *a priori* aux stagiaires, mais celui-ci peut être aménagé suivant que l’exercice demandés aux stagiaires intègre un ou deux objectifs de négociation.
* **Documents remis aux stagiaires :**
  + Exposé du cas ;
  + Consignes aux participants ;
  + Outils de recherche : « se préparer à négocier » ;
* **Délivrables par les stagiaires :** exposé du problème,grilles d’analyses des accords remplies, actualisées, rédactions d’objets de négociation et d’accords.

# Conseils d’animation

Ce travail va confronter deux visions différentes du problème évoqué qui dans un premier temps s’ignorent en raison d’un manque d’échanges et de confiance.

Le travail de négociation demandé aux participants consiste à découvrir les raisons qui expliquent la divergence de leurs positions, sans s’accuser mutuellement, découvrir leurs intérêts spécifiques pour la Qualité de Vie au Travail (QVT), identifier leurs objectifs éventuellement communs, et à défaut en inventer de nouveaux.

Initialement, dans le cas figure un problème de prévention des risques professionnels dans un contexte de dégradation des conditions de travail.

La démarche de prévention pourrait être déployée, de manière unilatérale, par l’employeur dans le cadre de son pouvoir de direction.

**Quel peut-être alors l’intérêt commun de négocier pour chacune des parties ?**

*A priori*, l’approche unilatérale employeur (document unique, règlement intérieur, notes de service, consignes, chartes, etc.) présentera l’avantage de la souplesse et du contrôle pour la direction.

Un accord d’entreprise peut, *a priori* se présenter comme un inconvénient en rajoutant une strate d’obligations de nature contractuelle, dans un environnement déjà complexe.

Il est néanmoins intéressant de proposer une autre voie favorisant un dialogue social équilibré et donc la négociation qui serait favorable aux deux parties :

1. La santé et la sécurité étant l’affaire de tous, l’accord collectif a le mérite d’être opposable à tous et de créer, par sa négociation, un cadre de normes partagé entre la direction et les partenaires sociaux d’une part, les salariés d’autre part.

Au travers de ce processus qui se veut constructif, les acteurs internes peuvent être force de proposition. Un vrai dialogue social autour d’un sujet qui doit faire consensus peut alors se mettre en place.

1. Par ailleurs, l’accord QVT permet d’aménager une feuille de route et d’inscrire la politique de prévention des risques dans le moyen-long terme, en la déconnectant de la conjoncture économique immédiate de l’entreprise, en sachant qu’avec une ingénierie juridique adaptée, l’accord peut conserver une part de souplesse.
2. Mieux, travailler sur la QVT et l’amélioration des conditions de travail au travers d’un cadre conventionnel peut aider en cas de contentieux à la justification par l’employeur du respect de son obligation de sécurité, permettre de faire émerger l’expression des salariés et aux élus de prendre leur place dans le dialogue social et l’entreprise.

Ce sont ces points que les participants auront à découvrir à travers le jeu de la négociation.

**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.

**Attention pas de *deus ex machina* !**

Afin de maximiser les apprentissages de ce jeu, il est important que les participants ne modifient pas le contenu du jeu en y ajoutant des faits qui transforment son histoire, ou encore simplifient outre mesure la recherche de solutions. En effet, si les participants ajoutent des éléments de réalité pour faire valoir une interprétation plutôt qu’une autre de façon unilatérale, il faudrait porter ces éléments.

## Concernant les postures

En termes de postures, le travail que ce cas demande ne va pas être le même pour chaque équipe :

* **Ce qui va être demandé au groupe « direction »** est de sortir d’un dilemme du négociateur/prisonnier, en identifiant le besoin de partager avec les élus plus d’informations et leurs analyses sur la nature et l’origine de plusieurs problèmes que les équipes n’ont pas été en mesure de surmonter seules et sur les conséquences récentes de la mise en place du télétravail sur l’organisation. Ce n’est qu’à cette condition qu’ils pourront identifier un champ de négociation dont ils ont un véritable besoin pour poursuivre les transformations à venir, en préservant les conditions de travail et leur dialogue social.

**Pour cela, ils devront modifier leur posture, être à la recherche de solutions nouvelles, à l’écoute et saisir les opportunités offertes par le contexte.**

* **Ce qui va être demandé au groupe « élus »** est de mener la direction à la table des négociations. Pour cela, ils devront identifier les enjeux de la QVT pour eux et pour la direction, les intérêts et freins à la négociation pour les deux parties notamment au vu du contexte et de la stratégie d’évolution de l’entreprise.

Sur cette base, ils pourront définir le discours à tenir et les éléments de nature à favoriser l’écoute et l’attention de la direction.

Dans ce cadre émergera un climat de confiance amenant la direction à exposer de nouvelles informations relatives aux conditions de travail, ils pourront exprimer leur point de vue et analyse sur la situation en veillant à intéresser et conduire le groupe « direction » à un accord QVT.

**Les élus devront prendre soin de la relation, voire la créer,** et éviter les erreurs psychologiques (caricature, surenchère, partis pris, attentes irréalistes, émotions non maîtrisées, etc.), car l’objectif reste l’accord.

Le ou les animateurs vont choisir de **constituer les équipes** en tout état de cause, avant le démarrage du jeu.

Mais quelles équipes constituer ? Selon le travail émotionnel que l’animateur estime devoir et pouvoir demander aux participants sur leur propre posture.

Suggestion : des équipes non mixtes (seulement élus ou seulement direction) peuvent mieux protéger les participants dans le travail émotionnel qu’ils ont à accomplir, car ils sont *a priori* dans des relations plus familières entre eux.

**Attention à la caricature ! (Syndicats vs Direction)**

La constitution des équipes peut donner lieu au cours du jeu à une situation ensuite problématique du point de vue de la progression pédagogique des stagiaires : si les participants d’une partie sont mis dans un rôle qui n’est habituellement pas le leur, ils peuvent vouloir caricaturer la position de l’autre partie en le « sur-jouant ».

Il peut donc être utile de mixer les équipes. Mais cette seule mixité ne suffira pas toujours à pallier ce problème. Tout va résider dans le temps donné aux stagiaires et aux efforts de recadrage pédagogique à effectuer au cours du jeu par les animateurs.

Même non mixtes des équipes peuvent néanmoins être inversées (des élus prenant le rôle de direction et inversement), ce qui peut aider chacun à travailler sur la prise en compte du point de vue de l’autre sur le sujet des conditions de travail.

Ce type d’exercice est parfois considéré comme assez éprouvant par les participants, notamment en raison des émotions qu’il mobilise. Placé en début d’atelier, il peut susciter de l’anxiété, surtout si la confiance n’est pas encore installée entre les stagiaires et avec le ou les animateurs. Pour limiter la charge émotionnelle des participants, le jeu peut également être joué tout au long d’un processus de formation sur un thème précis. Le jeu constitue ainsi une mise en route et un fil conducteur ensuite exploité par l’animateur ou les co-animateurs pendant le reste de la formation.

## Concernant les phases du jeu

* **Pendant la présentation du jeu :** 
  + Précisez bien la finalité et les modalités pratiques ;
  + Assurez-vous de la bonne compréhension des consignes par tous les participants
  + Composez les groupes en vous fondant sur la volonté des participants en donnant des conseils : « *essayez de changer de positions* », par exemple, sinon composer l’équipe (mixer ou non les équipes au niveau des positions, placer ou non les acteurs dans des positions dont ils n’ont pas l’habitude dans la vie réelle selon les besoins de la salle et les objectifs spécifiquement poursuivis) ;
  + Assurez-vous que les joueurs aient bien compris ce qu’on attend d’eux ;
* **Au cours du jeu :**
  + Aider les groupes en phases d’exposition (étape 1), d’exploration (étape 2) ou de composition (étape 3) ;
  + Intervenez en cas de blocage.Vous pouvez leur proposer notamment d’évaluer d’autres exemples d’items de négociation ou de faire évoluer la formulation de leurs items ;
  + Faciliter les échanges en grand groupe ;
* **Pour animer la phase bilan, l’animateur pourra s’appuyer sur ces consignes pour :**
  + Renforcer positivement les efforts des participants qui sont allés dans le sens des consignes d’animation ou ont trouvé les objets et champs de négociation suggérés dans la fiche animateur.
  + Définir avec les stagiaires des objectifs d’amélioration à la fois personnels et collectifs.

## Le rôle du ou des animateurs : gardien du processus

Il anime les débats et protège le processus.

Dans son rôle d’animation, le formateur crée les conditions pour que l’expression des participants soit la plus libre et la plus constructive possible : en s’assurant que chacun pourra apporter sa contribution, prendre la parole, exprimer ses idées, en effectuant une prise de notes au tableau, en posant des questions, et en intervenant quand les règles de fonctionnement convenues au départ ne sont pas respectées (notamment en cas d’attaques personnelles), mais aussi en étant capable d’adapter le processus quand il sent qu’il ne répond plus aux besoins ou aux capacités des parties.

Dans son rôle de gardien du processus, il s’assure que les participants passent par toutes les étapes du processus, et ne retombent pas dans la tendance au positionnement.

Ce rôle est essentiel, surtout au début des négociations, quand les parties ne sont pas encore familières avec le nouveau mode de raisonnement.

L’expérience tend à montrer qu’il convient de commencer par un sujet simple, et d’être particulièrement rigoureux sur le respect des étapes, même si cela paraît inutilement long et artificiel.

Le processus est en effet construit de façon à faire évoluer les mécanismes de défense de la négociation traditionnelle, et toute étape mal réalisée peut amener les participants à se raccrocher à leurs vieux réflexes de négociation et rester « campés » sur leurs idées (positions) de départ.

En outre, le gardien du processus doit constamment conserver un recul suffisant par rapport au sujet discuté.

Enfin, en cas de difficulté, le formateur doit être capable de remettre les parties face à leur choix librement consenti au départ, de privilégier la transparence et la confiance.

# 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 l’entreprise SuperBETA connaît depuis plusieurs années une forte croissance et de nombreux changements. 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 avant 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, ce qui génère beaucoup de craintes pour une 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 retenue

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 : 2 heures. Et 2 h30 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 SUPERBETA 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 négociation !**

# Fiche animateur

Cette fiche comporte des informations qui ne sont connues initialement que de l’animateur.

L'animateur aura notamment pour rôle d’aider les participants en les amenant à distinguer ce qui relève d’un facteur psychosocial de risque pour la santé : par exemple, le télétravail ou le travail sur site, s’ils sont contraints, sont délétères. Inversement le télétravail ou le travail sur site, s’ils sont souhaités, ne le sont pas.

Exemple de pistes de négociation à développer avec les participants :

* Développer un style d’encadrement humble et sincère fondé sur la création, l’entretien et la préservation de relations de confiance, même et surtout, à distance ;
* Mieux définir ce qui relève d’une réunion indispensable sur site ;
* Améliorer l’environnement psychique de travail ;
* Préserver l’autonomie au travail du personnel dont les postes évoluent en construisant et sécurisant des parcours professionnels internes et externes ;
* Soutenir le développement professionnel à travers des échanges réguliers et qualitatifs avec l’encadrement de proximité ;
* Renforcer l’accès au droit à la déconnexion, par exemple :
  + Gérer les messages par priorité, se fixer des plages pour répondre,
  + Limiter l’envoi de mails après 20h ou le week-end (sauf relation avec l’étranger le nécessitant) ;
  + Lors des absences, mettre un message automatique le signalant et faire un renvoi vers la personne en charge du suivi pendant cette période,
  + Lors des absences, déléguer sa signature lorsque nécessaire,
  + Être capable de se déconnecter et de ne pas regarder ses mails durant la soirée, le week-end et les vacances.
* Dynamiser le dialogue social en ayant recourt plus souvent aux consultations pour projet important quand ceux-ci ont des effets sur l’intensité de travail et les parcours professionnels ;
* Aménager les modalités de recours à expertise pour projet important et risque grave ;
* Mieux se préparer à la négociation sur les parcours professionnels en enrichissant l’information communiquée à travers les consultations sur la politique sociale et les orientations stratégiques ;
* Accompagner la mobilité professionnelle interne et externe à travers des dispositifs incitatifs et négociables (congé de mobilité par exemple, clause de rétractation après un essai sur un autre emploi).

L’animateur peut s’appuyer sur ces idées pour animer sa synthèse et la phase de bilan.