**Livret formateur**

Une image contenant homme, regardant, portable, ordinateur

Description générée automatiquement

**Jeu de simulation**

**Entreprise**

**ORKÄ**

Une image contenant flèche

Description générée automatiquement

|  |  |
| --- | --- |
| **Temps nécessaires** | * 45 minutes à 1 heure |
| **Objectifs** | * Découvrir la négociation basée sur les intérêts (NBI) * Identifier les intérêts en présence * Identifier les enjeux et bénéfices communs * Construire un accord durable |
| **Secteur** | * Secteur Energie * Télétravail |
| **Sujets abordés** | * Ecoute active * Expression des intérêts * Reconnaître le point de vue de l’autre * Proposer une solution acceptable |
| **Niveau** | * Formateur : bonne connaissance du télétravail * Participant : tout public |

1. **Préalable**

## **Processus mis en œuvre durant le jeu**

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

Le jeu de simulation 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.

1. **Négocier un accord sur le Télétravail**

## **Le cadre juridique du télétravail (A ne pas diffuser)**

**Préalable – Cadre juridique et définition[[1]](#footnote-2)**

*« Le cadre juridique de la mise en œuvre du télétravail est constitué de l’accord national interprofessionnel de 2005 relatif au télétravail et des articles L1222-9 et suivants du code du travail, modifiés par l’ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017, dont la portée a pu être précisée par la jurisprudence.*

*Le télétravail désigne* ***toute forme d’organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l’employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux, de façon volontaire en utilisant les technologies de l’information et de la communication****.*

*Dans la pratique, il peut s’exercer au lieu d’habitation du salarié ou dans un tiers-lieu, comme par exemple un espace de coworking, différent des locaux de l’entreprise, de façon régulière, occasionnelle, ou en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure. […]*

*C’est au niveau de l’entreprise que les modalités précises de mise en œuvre du télétravail sont définies, dans le cadre fixé par le code du travail, les dispositions de l’ANI de 2005 et du présent accord, et par les dispositions éventuelles négociées au niveau de la branche. […]*

*Constatant que l’articulation entre ces sources juridiques n’est pas toujours aisément comprise par les employeurs et les salariés, les organisations signataires souhaitent, par le présent accord, expliciter l’environnement juridique applicable au télétravail et proposer aux acteurs sociaux dans l’entreprise, et dans les branches professionnelles, un outil d’aide au dialogue social, et un appui à la négociation, leur permettant de favoriser une mise en œuvre réussie du télétravail. »*

## **Négocier un accord sur le télétravail**

Selon l’ANI du 26 novembre 2020[[2]](#footnote-3) et l’Arrêté du 2 avril 2021[[3]](#footnote-4), pour se préparer à négocier un accord sur le télétravail, il est important de réaliser « *un travail de diagnostic approfondi pour :*

* *Répertorier les enseignements à tirer de la première période de confinement qui a donné lieu à un recours très important à une forme de télétravail,*
* *Identifier les enjeux et questions qui se posent dans la perspective d’un développement potentiellement plus important du télétravail dans le cadre de l’activité « normale » de l’entreprise, ou en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure. »*

***Extrait ANI du 26 novembre 2020 pour une mise en œuvre réussie du télétravail***

« *Afin d’être mis en place de manière efficiente et pérenne, le télétravail doit s’intégrer dans une organisation du travail adaptée.*

***Une analyse préalable des activités éligibles*** *facilite sa mise en œuvre. Pour ce faire, les partenaires sociaux considèrent que le dialogue professionnel permet de repérer les activités pouvant être exercées en télétravail. La définition des critères d’éligibilité peut utilement alimenter le dialogue social.* »

*« Aux termes de la loi, l’accord collectif applicable ou, à défaut, la charte élaborée par l'employeur précise :*

***1°******Les conditions de passage en télétravail****, en particulier en cas d'épisode de pollution mentionné à l'article L. 223-1 du code de l'environnement, et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail ;*

***2° Les modalités d'acceptation*** *par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail ;*

***3° Les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail*** *;*

***4° La détermination des plages horaires*** *durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail ;*

***5° Les modalités d'accès des travailleurs handicapés*** *à une organisation en télétravail, en application des mesures prévues à l'article L. 5213-6. »*

*« Aboutir à un accord collectif relatif au télétravail, pouvant notamment traiter, outre les thèmes visés au 2.1 du présent accord****, du périmètre, des conditions de mise en œuvre, des modalités de prise en charge des frais professionnels****, etc. »*

Par ailleurs, cet ANI ainsi que l’arrêté du 2 avril 2021, attirent l’attention sur certains sujets, dont notamment :

1. ***« Intégration du télétravail dans le fonctionnement de l’entreprise »***
   1. *« Porter une attention particulière à l’articulation entre le présentiel et le distanciel afin de préserver les fonctionnements collectifs et l’efficacité des organisations du travail. »*
   2. *« Mettre en évidence des conditions de mise en œuvre adaptées à l’entreprise »*
   3. *« La gestion des parcs de matériels informatiques et l’utilisation globale des outils numériques sont des points de vigilance à intégrer dans la réflexion »*
2. ***« Télétravail et préservation de la cohésion sociale interne »***
3. ***« La durée du travail et le temps de repos »***
4. ***« Le contrôle du temps de travail, le respect du droit à la déconnexion et de la vie privée »***
5. ***« Equipements et usage des outils numériques »***
6. ***« La communication au sein de la communauté de travail »***
7. ***« L’accompagnement des collaborateurs et des managers » dont « l’adaptation des pratiques managériales »***
8. ***« La préservation de la relation de travail avec le salarié » dont « Prévenir l’isolement »***
9. **Etc.**

Enfin, il insiste sur un élément, fondamental à la mise en place du télétravail : *« la relation de confiance entre un responsable et chaque salarié en télétravail – et deux aptitudes complémentaires – l’autonomie et la responsabilité nécessaires au télétravail. »*

# **Caractéristiques du jeu**

* **Nom de l’exercice :**  Entreprise Orkä
* **Public :** entreprise, branche, tous types de secteur
* **Objectif pédagogique général :** 
  + Cette simulation a pour but de sensibiliser les stagiaires au processus de négociation et, plus précisément, à la problématique de transformer une situation de revendication en une situation créatrice de valeur telle que l’on peut l’aborder dans la négociation dite « intégrative ».
  + Dans cette perspective, la simulation devrait être menée en fin de formation, car elle fait une synthèse de plusieurs éléments de négociation explicités par des apports conceptuels et théoriques amenés lors de la formation.
  + Cependant il est possible de réaliser ce jeu de simulation en début de formation et de le rejouer en fin de formation afin de faire un point de progrès et de compréhension auprès des stagiaires.
* **Plus particulièrement, les objectifs visés sont les suivants :**
  + Analyser le contexte et les forces en présence : nature du dialogue social
  + Formuler et prioriser les enjeux de la négociation pour chacune des parties au travers de l’importance de l’expression des intérêts pour démarrer une négociation en ayant conscience des enjeux réciproques et non supposés (ne pas penser à la place de l’autre)
  + Traiter des situations de blocage : identifier les objectifs et les solutions de repli.
  + Réfléchir à sa MESORE (meilleure solution de repli)
  + Intégrer des stratégies de création de valeur dans le processus de négociation
  + Identifier des concessions réciproques
  + Choisir une stratégie intégrative appropriée à une situation de négociation : qualité du dialogue, permettre à chacun de valoriser son action.
* **Activité proposée :** la situation comprend deux rôles, une directrice et un délégué syndical (DS), et 3 temps : préparation, négociation, discussion - bilan.
* **Matériel :** tableaux, exposés du cas, consignes spécifiques pour Directrice, DS et observateurs
* **Durée :** 45 min à 1 heure : 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 demandé aux stagiaires intègre un ou plusieurs objectifs de négociation.

1. **Conseils d’animation formateur**

## **Concernant le sujet Télétravail**

Cette étude de cas nécessite une bonne connaissance, de la part du formateur, de la thématique du télétravail.

Il est important d’avoir pris connaissance et analysé a minima l’Accord National Interprofessionnel (ANI) du 26 novembre 2020, ainsi que l’Arrêté du 2 avril 2021 (cités précédemment), mais aussi d’avoir pris connaissance du précédent ANI de 2005, de l’ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017, etc.

## **Concernant le déroulé**

* **Introduction : 5 min**

**Pendant cette phase d’introduction du jeu le formateur pourra :**

* + Donner les consignes aux participants
  + Insister sur le fait qu’il s’agit d’une mise en situation visant à mettre en exergue les points de difficultés
  + Préciser qu’il n’y a pas de notion de jugement
  + Préciser les règles d’écoute et de bienveillance
  + Préciser la finalité et les modalités pratiques du déroulé du jeu de simulation
  + S’assurer de la bonne compréhension des consignes par tous les participants
  + Composer des sous-groupes de 4 à 6 personnes puis choisir à l’intérieur des sous- groupes « le duo » qui va jouer le rôle en se fondant sur la volonté des participants, et en donnant des conseils : « *essayez de changer de positions* », par exemple, sinon composer les rôles (placer 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)
  + Les autres participants du sous-groupe seront des observateurs de la simulation qui apporteront une vision normative au jeu.
  + **Assurez vous que les joueurs aient bien compris ce qu’on attend d’eux !**
* **Lecture et préparation : 10 minutes**
  + Distribution des renseignements généraux suivie d’une période de questions d’éclaircissement, au besoin
  + Remise des renseignements confidentiels par la suite à chaque partie
* **Négociation : 10 à 15 minutes**

**Au cours du jeu :**

* + Intervenez en cas de blocage.Vous pouvez insister sur la nécessité, par exemple, de dialoguer, de questionner, de s’écouter et d’identifier les freins, les intérêts de chacune des parties et les bénéfices communs (choisir une ou deux pistes)
  + Recadrer le jeu en cas de jugements de valeur
  + Recentrer si besoin sur la bienveillance et la nécessité de trouver un accord avec un bénéfice mutuel entre les parties
  + Faciliter les échanges en grand groupe
* **Discussion - bilan : 20 à 25 minutes**

**Pour animer la phase bilan, l’animateur pourra s’appuyer sur ces consignes pour :**

* + Débriefer sur la position des acteurs tout au long du jeu :
    - Position affichée (en début de négociation) : elle doit être réaliste
    - Position d’objectif (ce que l’on veut atteindre si des concessions sont nécessaires)
    - Position de rupture (le point au-delà duquel il n’y aura pas d’accord)
  + Interroger les 2 acteurs sur leurs perceptions du jeu de simulation, en restant factuel (sortir des jugements de valeurs ou des justifications)
  + Les questionner sur leurs ressentis, les difficultés et les points bloquants rencontrés mais aussi les points où il se sont sentis à l’aise
  + Débriefer sur leurs perceptions et sur la compréhension des intérêts de l’autre partie
  + Débriefer avec chacun des observateurs sur leurs perceptions de cette mise en situation et définir ensemble les pistes qu’ils ont trouvé intéressantes mais aussi les pistes qu’ils souhaiteraient suggérer avec la prise de recul sur la situation (ont-ils des idées nouvelles pour faire avancer la négociation sur le télétravail dans le cas présent ?).
  + Renforcer positivement les efforts des participants qui ont trouvé des objets et champs de négociation créatifs.
  + Définir avec les stagiaires des objectifs d’amélioration à la fois personnels et collectifs.

**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.

## **Concernant les postures**

La situation comprend deux rôles : le rôle de la Dirigeante et le rôle du Délégué syndical. La négociation se déroule donc en face à face entre les deux personnes.

Un observateur est nommé pour apporter une vision normative.

En termes de postures, le travail que cette simulation demande ne va pas être le même pour chacun des acteurs :

***Ce qui va être demandé à la personne qui est dans le rôle « Dirigeante »***

* Être ferme sur ses positions et obtenir la validation de son objectif ;
* Trouver des solutions alternatives en cas de blocage tout en restant axé sur son objectif propre ;
* Construire un accord durable permettant l’établissement d’une relation de confiance.

**Pour cela, il/elle devra modifier sa posture, être à la recherche de solutions nouvelles, à l’écoute et saisir les opportunités offertes par le contexte/terrain.**

***Ce qui va être demandé à la personne qui est dans le rôle du « Délégué syndical »****:*

* Partager les remontées du terrain ;
* Être ferme sur ses positions et obtenir la validation de son objectif ;
* Obtenir des engagements de la direction.

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

**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.

* 1. **Concernant l’objectif : définir un objectif commun de négociation**

Le résultat de la négociation dépendra de la capacité des négociateurs à choisir une stratégie intégrative, basée sur les intérêts, appropriée à la situation de négociation.

En effet, sans création de valeur, la marge de manœuvre pour résoudre la situation est réduite. L’accord doit intégrer les intérêts réciproques et avoir un bénéfice mutuel.

En effet, sans création de valeur, la marge de manœuvre pour résoudre la situation est réduite. L’accord doit intégrer les intérêts réciproques et avoir un bénéfice mutuel.

L’objectif de cet exercice est :

* D’inciter les joueurs à sortir du cadre tel qu’il est présenté initialement : il s’agit d’ouvrir le champ des possibles
* Ne pas se laisser enfermer dans des positions, mais bien négocier
* Rester créatif et imaginer des solutions alternatives sont l’intérêt et la valeur ajoutée de cette négociation

1. **Exposé du cas pour le formateur (à ne pas communiquer aux participants)**

Orkä est une entreprise du secteur de l’énergie, spécialisée dans la fourniture de services énergétiques. Elle est historiquement basée à Thionville, mais possède des petites agences dans tout le Grand Nord / Nord-Est de la France : Dunkerque, Cherbourg, Besançon, Strasbourg, etc.

Elle comprend un effectif de 213 salariés, répartis de la manière suivante :

* 20% de cadres
* 72% de techniciens / agents de maîtrise (TAM)
* 3% d’employés
* 5% d’ouvriers

Les directions métiers sont les suivantes :

* Les fonctions supports : financière, ressources humaines, juridique, achat, systèmes d’information, etc.
* Les fonctions commerciales
* Les fonctions opérationnelles

Ces fonctions opérationnelles sont occupées en majorité par des TAM et ouvriers, qui interviennent chez des clients, pour des opérations :

* De maintenance préventive (ex. contrats d’entretiens et maintenance d’équipements sur une à plusieurs années)
* De maintenance curative (ex. dépannages)
* De rénovation énergétique
* D’installation de matériel

Ces fonctions opérationnelles sont managées par des agents de maîtrise et des cadres.

En 2018, Orkä avait conclu un accord sur la qualité de vie, intégrant notamment le télétravail. Il était basé sur le volontariat, pouvait se faire à domicile ou sur un autre site d’Orkä.

Il concernait uniquement certaines catégories de postes : principalement le fonctions supports, commerciales, les assistants (es) d’exploitation et fonctions support aux opérations (situées en agence). Les fonctions opérationnelles n’étaient pas identifiées comme activités éligibles au télétravail.

Le recours au télétravail était restreint à 1 journée par semaine. Cela générait pour certains salariés de petites agences une perte d’avantage type panier / repas ou chèque restaurant. Enfin, seuls des équipements type PC portables et accès à distance aux applications de travail essentielles et dans les conditions requises pour la sécurisation des données sensibles étaient fournis.

Cette modalité de travail n’avait remporté qu’un maigre succès.

Le 1er confinement en mars 2020, a imposé le recours à un télétravail massif, avec pour certains opérationnels une diminution de l’activité, de telle sorte que lorsqu’ils n’étaient pas en intervention curative (dépannages, etc.), ils restaient chez eux. Leur salaire était pour autant maintenu. Depuis le déconfinement de mai 2020, des baromètres ont été réalisés sur le télétravail pour d’une part, capter la perception des salariés, d’autre part, préparer la négociation autour du télétravail.

Ce sujet doit en effet, être remis sur la table des négociation en 2021, le précédent accord QVT, comprenant une section sur le télétravail, expirant en 2021.

La direction a changé il y a 1,5 ans. Le dialogue social est en cours de reconstruction, du fait de ce changement. La confiance est encore à gagner des deux côtés.

1. **Les consignes aux participants**

## **Fiche confidentielle Dirigeante de Orkä – les enjeux**

Vous êtes, Mme Angèle STHAL, dirigeante depuis 1,5 ans, de l’entreprise Orkä.

Orkä est une entreprise du secteur de l’énergie, spécialisée dans la fourniture de services énergétiques. Elle est historiquement basée à Thionville. L’entreprise possède également des petites agences dans tout le Grand Nord / Nord-Est de la France : Dunkerque, Cherbourg, Besançon, Strasbourg, etc.

Elle comprend un effectif de 213 salariés.

Vous allez recevoir le Délégué Syndical (DS) de votre entreprise, M. Antoine WOLFRAM.

Le dialogue social est en cours de construction, la confiance s’établit progressivement, en fonction des sujets et des actions. Par exemple, lors du 1er confinement, la diminution de l’activité avec maintien d’un salaire complet pour tous les salariés a été un indicateur positif envoyé aux représentants du personnel et syndicats.

Pour vous, le télétravail peut apporter de la qualité de vie au travail et de la performance lorsque c’est bien préparé et réalisé. Par ailleurs, il peut être un facteur d’attractivité de talents et de profils aux compétences recherchées. Cela est d’autant plus important que l’entreprise (comme le secteur) est en déficit de profils compétents immédiatement. *Cependant, nombreux sont les managers qui sont réticents car ils ont l’impression de perdre le lien avec leurs collaborateurs et ont une difficulté à organiser les réunions d’équipe à distance.*

En effet, au début de la crise, le télétravail a remporté un certain engouement, les salariés se sont vite adaptés, l’utilisation des outils de visioconférence s’est démocratisée. Pour autant, avec le temps et les confinements successifs, certains des managers rencontrent des difficultés dans le fait de ne plus voir leurs équipes, une forme de perte de spontanéité et de temps informels partagés, importants, selon vous, dans les micro-régulations au quotidien.

**Votre objectif est d’une part, de négocier plutôt un accord, limiter le télétravail à 2 jours maximum par semaine afin de maintenir le lien social entre pairs et répondre aux attentes des managers.**

**Bonne négociation !**

## **Fiche confidentielle Délégué Syndical – les enjeux**

Vous êtes, M. Antoine WOLFRAM, délégué syndical depuis 12 ans, et technicien au sein de l’entreprise Orkä.

Orkä est une entreprise du secteur de l’énergie, spécialisée dans la fourniture de services énergétiques. Elle est historiquement basée à Thionville, qui représente également votre agence de rattachement. L’entreprise possède également des petites agences dans tout le Grand Nord / Nord-Est de la France : Dunkerque, Cherbourg, Besançon, Strasbourg, etc.

Elle comprend un effectif de 213 salariés.

Vous avez échangé avec les membres du CSE. Ces derniers souhaitent qu’un nouvel accord télétravail soit négocié, indépendamment de la qualité de vie au travail et de l’égalité professionnelle.

Celui-ci devra permettre :

* D’étendre le télétravail à davantage de fonctions : en effet, les fonctions opérationnelles, notamment ceux qui interviennent chez le client, n’étaient pas éligibles au télétravail tel que défini par le précédent accord. Pour autant, ils sont actuellement encadrés par des managers qui sont eux en télétravail, et cela ne les gêne pas dans leur travail quotidien, ni leur sentiment d’appartenance à l’entreprise
* D’augmenter le nombre possible de jours en télétravail, au moins 3 jours / semaine (auparavant, cela était limité à 1 seule journée). En effet, les retours d’expérience du télétravail contraint (lié à des confinements) n’a pas impacté négativement la qualité du travail et la productivité. Cela a, en plus, amené une forme de souplesse supplémentaire pour les salariés dans leur organisation vie privée / vie professionnelle.
* Une meilleure prise en charge : des frais professionnels, ainsi que la non-diminution de certains avantages existant dans les petites agences (ex. chèques restaurant ou paniers repas), accompagnée d’une mise à disposition de davantage d’équipements de travail adaptés voire ergonomiques, avec l’implication des salariés concernés.

Vous allez rencontrer la dirigeante, Mme Angèle STHAL, afin de poser à la table des négociations, vos 3 objectifs, notamment la question des fonctions opérationnelles, l’assouplissement et la possibilité accrue de recours au télétravail, ainsi que la contribution financière de l’entreprise.

**Votre objectif est donc de valoriser le rôle du syndicat dans le cadre de cette négociation, de faire intégrer davantage de fonctions, avec de meilleurs équipements et davantage de prise en charge de l’entreprise.**

**Bonne négociation !**

## **Fiche confidentielle des observateurs – la grille (Basé sur le travail de Grant 1995)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ITEMS à observer | Equipe DS | Equipe direction |
| Exprime clairement ses intérêts :   * Parle clairement et de manière à se faire comprendre * Résume l’information transmise * Reformule ses intérêts si besoin |  |  |
| Pose des questions à l’autre partie |  |  |
| Comprend et écoute les besoins de l’autre partie |  |  |
| Est capable de se mettre dans la position de l’autre en inversant les rôles afin de comprendre la demande |  |  |
| Comprend la position des autres en argumentant du point de vue de leurs intérêts |  |  |
| Etudie et énonce leur meilleure solution de rechange et celle de l’autre partie ? |  |  |
| Rassemble et énonce leurs critères objectifs et pertinents pour cette négociation ? |  |  |
| Se montre créatif, capable de proposer des solutions alternatives, nouvelles ? |  |  |
| Sort du cadre de la situation telle qu’il était présenté initialement ? |  |  |
| Instaure et accorde la confiance à l’autre partie ? (Méfiance, confiance...) |  |  |

1. **Ce qui peut se passer au cours de l’exercice**
2. Chacun reste sur ses positions, les deux parties abordent les négociations dans le but d’obtenir à tout prix ce qu’ils veulent, un climat de défiance s’installe :
   * La directrice refuse d’aller au-delà de 2 jours par semaine et d’étendre la prise en charge financière de l’entreprise
   * Le délégué syndical en veut pas aller en dessous de 3 jours de télétravail par semaine, et veut une prise en charge des frais professionnels et la non-perte d’avantages
3. La directrice fait des propositions mais le Délégué syndical reste campé sur ses principes et met en balance le risque de retour en arrière dans le dialogue social et de dégradation des relations
4. Le délégué syndical envisage des alternatives mais la directrice reste sur une position dogmatique (2 jours par semaine, sinon risque d’isolement professionnel, de perte de cohésion interne, etc.), ce qui ne cadre pas avec l’intérêt du délégué syndical
5. Une des deux parties cède et accepte trop facilement des concessions
   * Attention : l’absence de résistance d’une partie à la négociation accroît les exigences de l’autre, elle ne les réduit pas
6. Chacune des deux parties écoute le point de vue de l’autre et des solutions alternatives sont proposées prenant en compte les intérêts des deux parties en maintenant une bonne qualité de dialogue social et un accord durable qui fait que chacun sort gagnant. Ils définissent un objectif et des engagements communs…
7. **Analyse des solutions possibles : l’éventail des solutions pour cette simulation est varié**

! La problématique de l’exercice est d’abord de négocier un accord, puis de trouver des solutions innovantes et enfin de partager les bénéfices mutuels.

Tout le monde reconnaît la variété des situations de travail, et un besoin d’adaptation en fonction des métiers et des agences. La direction s’engage dans une amélioration des conditions de télétravail pour tous.

Les parties souhaitent :

* Analyser l’activité, métiers par métiers, pour adapter la mise en œuvre du télétravail
* Améliorer la qualité de vie au travail pour tous, la performance de l’entreprise, l’utilisation de nouveaux équipements plus connectés (tablettes avec un environnement de travail qui saisit et envoie directement le compte-rendu d’intervention, voire la facturation aux assistants (es) d’exploitation), permettant davantage d’efficience et de souplesse pour les opérationnels, renvoyant une meilleure image de l’entreprise
* Assouplir, dans le cadre du télétravail organisé[[4]](#footnote-5) la proportion télétravail / présence sur site :
  + *Mettre en place un télétravail (sur la base du volontariat) pour tous mais différencié selon les métiers (lorsque cela est techniquement possible) : exemple 2 à 3 jours pour les métiers plus administratifs, 1 à 2 jours pour les métiers plus techniques mais qui permettent du télétravail (avec contreparties). Exemplarité des managers sur l’utilisation du télétravail.*
  + Par exemple au choix ou un forfait fixe 3 jours par semaine ou un forfait mensuel de 8 jours, soit en moyenne 2 jours en télétravail / semaine, que le salarié peut organiser dans le mois en conservant a minima 1 à 2 jours *fixes* en présentiel, en étant présent aux réunions d’agence afin que les salariés puissent tous se retrouver *et satisfaire le management*
* Limiter le télétravail à 2 jours par semaine maximum, avec en contrepartie, aucun impact sur les avantages tels paniers repas / chèque restaurant, une prise en charge des frais professionnels, tels facture internet, achat de fauteuils de bureau ergonomiques, d’écran de pc de grande dimension, d’imprimante, de cartouches d’encre et de ramettes de papier, de casques / micro pour toutes les activités par visio, etc.
* La création d’une commission paritaire de suivi de l’accord télétravail pour suivre le bon déploiement de l’accord
* L’identification de référent télétravail, ayant pour rôle :
  + De répondre aux questions et de conseiller les salariés, les supérieurs hiérarchiques et les gestionnaires du personnel
  + De mettre à dispositions les informations et guides
  + De s’assurer que les formations des supérieurs hiérarchiques intègrent la notion de télétravail
  + D’apporter du conseil sur les formations de base requises tant pour le salarié que pour le supérieur hiérarchique
  + De suivre quantitativement et qualitativement la mise en place du télétravail
* Annoncer qu’un vaste programme de système connecté est en projet, qui concerne les opérationnels intervenant chez le client : de nouveaux outils connectés, de nouvelles applications, renvoyant une meilleure image auprès des clients. Cela pourrait permettre d’étendre les activités éligibles au télétravail et de représenter un élément d’attractivité par apport aux concurrents.
* **Négocier un accord cadre, qu’il faudra adapter en fonction des métiers et des réalités ; afin de parvenir à inclure davantage de métiers**
* Mettre en avant différents arguments :
  + Une meilleure conciliation vie privée / vie professionnelle, pour tous, filières opérationnelles, commerciales, support
  + Une diminution du risque d’accident de trajet
  + Des possibilités offertes au salarié quant à une meilleure concentration (par rapport à des espaces partagés) et une plus grande autonomie
  + Une meilleure image et attractivité de l’entreprise en matière de RSE / recrutement de personnels avec des compétences spécifiques ou rares. Aujourd’hui, le secteur souffre d’un manque de personnels compétents, formés et expérimentés, générant des situations de tension relative à la charge de travail (difficulté à pourvoir en personnel certains contrats, sur sollicitation de certains salariés, etc.)

L’objectif est de conserver un bon dialogue social et un très bon niveau de confiance (négocier sur des intérêts et non des positions)

Les différentes stratégies qui peuvent être adoptées dans une négociation intégrative :

* Bâtir un climat de confiance entre les deux parties
* Pratiquer l’écoute active, laisser l’autre partie s’exprimer
* Définir un objectif commun de négociation : **étendre le recours au télétravail et** **améliorer les conditions de travail en télétravail**
* Proposer des alternatives qui satisfassent les deux parties, lorsqu’il y a un point de blocage

1. **Les éléments à valoriser à l’issue de l’exercice**

* Sortir du cadre tel qu’il est présenté initialement : il s’agit d’ouvrir le champ des possibles en ne se laissant pas enfermer dans les positions habituelles
* Rester créatif et imaginer des solutions alternatives, représentent l’intérêt, la valeur ajoutée de cette négociation
* Analyser le contexte et les forces en présence : nature du dialogue social et poids du DS
* Importance de l’expression des intérêts pour démarrer une négociation en ayant conscience des enjeux réciproques et non supposés
* Traitement des situations de blocage : identifier les objectifs et les solutions de repli.
* Réfléchir à sa MESORE (meilleure solution de repli)
* Identification des concessions réciproques
* Construire un accord durable : importance et qualité du dialogue, permettre à chacun de valoriser son action

**Afin de réussir ce type de négociation il faut :**

* Laisser l’autre exposer ses motifs (écoute active et questions ouvertes)
* Reconnaître le point de vue de l’autre
* Proposer des alternatives
* Proposer des solutions acceptables
* Ne pas laisser l’autre perdre la face

**Les Conditions d’une négociation réussie :**

Définir les positions des acteurs :

1. Position affichée (en début de négociation) : elle doit être réaliste.
2. Position d’objectif (ce que l’on veut atteindre si des concessions sont nécessaires)
3. Position de rupture (le point au-delà duquel il n’y aura pas d’accord)

Mesurer le gain que chaque partie a à obtenir un accord

Mesurer pour chaque partie le coût d’une rupture

Quelle valeur j’attribue, et quelle valeur mon interlocuteur attribue à une concession

Quel est le coût de la concession ? (à mettre en parallèle par rapport à la valeur).

* Il n’y a pas de concession sans contrepartie
* L’absence de résistance d’une partie à la négociation accroît les exigences de l’autre. Elle ne les réduit pas

**Bonne négociation !**

1. ANI du 26 novembre 2020 pour une mise en œuvre réussie du télétravail, p.2, mais aussi Arrêté du 2 avril 2021 portant extension de l'accord national interprofessionnel pour une mise en œuvre réussie du télétravail [↑](#footnote-ref-2)
2. ANI du 26 novembre 2020 pour une mise en œuvre réussie du télétravail, p.2 [↑](#footnote-ref-3)
3. Arrêté du 2 avril 2021 portant extension de l'accord national interprofessionnel pour une mise en œuvre réussie du télétravail [↑](#footnote-ref-4)
4. Le télétravail organisé est l’inverse du télétravail contraint imposés par des confinements et recommandations gouvernementales [↑](#footnote-ref-5)