Kit de simulation

NAO 2027 · Mobilités du Pays d'Armor
+ échauffement « L'Autoroute »

Fiches IV C / IV E / IV G

Animateurs & participants **Données fictives**

Négocier – Technique de négociation sociale · ARTIS / FGTE-CFDT · Version 2026

Sommaire

1. Guide animateur : objectifs, timing, installation de la salle
2. Échauffement « L'Autoroute » (version courte)
3. Dossier commun NAO – à remettre à tous
4. Fiches confidentielles : Direction · CFDT · USR · SAMT
5. Jetons de rapport de force et grille d'effets (animateurs)
6. Cartes « événement » à découper
7. Grille d'observation
8. Trame de débriefing et fiche de décision CFDT

1 · Guide animateur

Pourquoi deux exercices ?

L'**Autoroute** (jour 2, matin) fait vivre en 75 minutes les mécanismes de base : calcul d'intérêt, alliances, présidence, recherche d'un accord. La **NAO de Mobilités du Pays d'Armor** (préparée le jour 2, jouée le jour 3) place les stagiaires dans une vraie négociation sociale : intérêts structurellement divergents, mandat des adhérent·es, concurrence syndicale, règles de validité, et **rapport de force à construire et à doser**.

Objectifs pédagogiques de la NAO

- Préparer une négociation à partir d'un mandat : ouverture, objectif, ligne blanche, solution de repli
- Construire un rapport de force argumenté et gradué, en mesurer les effets et les coûts
- Repérer le piège du « plus de la même chose » (escalade réflexe)
- Gérer une intersyndicale : alliance, concurrence, autonomie de décision
- Appliquer les règles de validité d'un accord (50 % / 30 % + consultation)
- Conclure démocratiquement : la délégation ne signe pas en séance

Composition des délégations (12 à 18 participant·es)

Délégation	Effectif	Rôles
Direction MPA	3	Directeur·rice général·e (préside), DRH, responsable d'exploitation
CFDT (38 %)	3–4	Porte-parole, technicien·ne, observateur·rice interne, lien adhérent·es
USR – Union syndicale des roulants (42 %)	2–3	Porte-parole, appui
SAMT – Syndicat autonome maîtrise et techniciens (20 %)	2	Porte-parole, appui
Observateur·rices	2–3	Grille d'observation (fiche 7)

> **Conseil de distribution des rôles :** faites jouer la Direction par des militant·es expérimenté·es, et l'USR par des personnes à l'aise à l'oral. Évitez de confier la CFDT uniquement à des débutant·es : la délégation CFDT doit pouvoir porter la stratégie. Les organisations USR et SAMT sont **fictives** : on ne caricature aucune organisation réelle.

Timing

Quand	Étape	Durée	Supports
J2 · 14h45	Présentation de la simulation, remise des dossiers	15 mn	Diapo IV E D1, fiches 3 et 4
J2 · 15h00	Préparation des délégations (salles séparées)	60 mn	Diapo IV E D2, fiche 3 des 4 repères (livret)
J3 · 08h45	Mise au point des délégations	10 mn	—
J3 · 08h55	Séance 1 (présidée par la direction)	30 mn	Fiche 7 pour les observateur·rices
J3 · 09h25	Suspension · jeu des jetons · carte événement n°1	15 mn	Fiches 5 et 6
J3 · 09h40	Séance 2	30 mn	
J3 · 10h10	Suspension · jetons · carte événement n°2	10 mn	
J3 · 10h20	Séance 3 : projet de relevé de conclusions	20 mn	
J3 · 10h40	Décision des délégations syndicales (signer / ne pas signer / consulter)	15 mn	Fiche 8
J3 · 11h00	Débriefing	60 mn	Fiche 8, diapos IV H

Installation

- Une table de négociation : direction d'un côté, OS de l'autre (comme en vrai), chevalets nominatifs
- Une salle de repli par délégation (ou des îlots éloignés)
- Paperboard pour le relevé de conclusions, tenu par la direction
- Jetons physiques (3 par OS) — gommettes, cartons, peu importe
- Un chronomètre visible de tous

Posture des animateurs : répondre aux questions de compréhension, jamais sur le fond. Pendant les séances, rester en retrait. Pendant les suspensions, appliquer la grille d'effets des jetons **sans commentaire de valeur**.

2 • Échauffement « L'Autoroute » (version courte)

Supports inchangés : **Fiches IV C F1 à F5** et **plan A3** du dossier ARTIS (fichiers « Exercice de simulation Autoroute.pdf » et « … plan_A3.pdf »).

Étape	Durée	Consigne
Consignes	10 mn	But : un tracé de la ligne 27 à la ligne 1, accepté par tous. 5 points par hexagone + pénalités par symbole, propres à chaque groupe.
Préparation	20 mn	Chaque groupe trace sa route idéale, prépare ses arguments, désigne son porte-parole.
Négociation	25 mn	Commission présidée par le Conseil municipal. Seul·es les porte-parole parlent ; petits papiers autorisés.
Suspension	5 mn	Les groupes se retrouvent : alliances, nouvelles propositions.
Reprise	15 mn	Recherche d'un accord général.
Débrief	15 mn	Ordre : porte-parole → groupes → observateur·rice. Faire émerger : intérêts vs positions, alliances mouvantes, pouvoir de la présidence, partage de l'information.

> **Transition vers la NAO :** « Dans l'Autoroute, personne n'avait de mandat, personne ne revoyait les autres le lendemain, et personne ne pouvait faire grève. Dans une négociation sociale, tout cela change. »

3 • Dossier commun • NAO 2027

Fiche IV E F1 · À remettre à toutes les délégations · Toutes les données sont fictives.

L'entreprise

Mobilités du Pays d'Armor (MPA) exploite, en délégation de service public (DSP), le réseau de bus urbain d'une agglomération bretonne de 210 000 habitants. L'autorité organisatrice des mobilités (AO) est la communauté d'agglomération. Le contrat de DSP court jusqu'au **31 décembre 2028** ; l'AO lancera la consultation pour le prochain contrat fin 2027. MPA est la filiale d'un groupe national de transport. Convention collective : transports publics urbains de voyageurs (IDCC 1424).

Effectifs au 30/09/2026	Nombre	Dont femmes
Conducteur·rices-receveur·ses	312	56 (18 %)
Maintenance	46	3
Contrôle, vente, information	28	15
Maîtrise (régulation, encadrement d'exploitation)	22	5
Administratif·ves et cadres	12	8
Total	**420**	**87**

Indicateurs économiques

Indicateur	Valeur
Chiffre d'affaires 2026 (contribution AO + recettes)	39,5 M€
Résultat net prévisionnel 2026	0,9 M€ (2,3 % du CA)
Masse salariale brute 2026	15,6 M€
Masse salariale chargée 2026	21,8 M€ → **1 % d'augmentation générale ≈ 218 000 € chargés**
Inflation de référence du dossier (12 mois)	1,3 %
Pénalités AO pour kilomètres non réalisés	4 € / km · 1,8 % de km perdus en 2026 (≈ 160 000 €)

Indicateurs sociaux

Indicateur	Valeur	Commentaire
Salaire de base moyen conducteur·rice	2 280 € brut/mois (sur 13 mois)	Le réseau voisin paie environ 180 €/mois de plus à l'embauche
Postes de conducteur·rice vacants	14	Recrutement difficile depuis 2 ans
Heures supplémentaires	31 000 h/an	Pour compenser postes vacants et absences
Absentéisme	9,8 %	Supérieur à la moyenne de la branche
Services en deux fois (fractionnés)	38 % des services	Amplitude jusqu'à 12h30 ; prime actuelle : 2 € par service
Agressions et incivilités déclarées	61 en 2026 (+22 %)	Surtout en soirée sur 3 lignes
Départs dans la 1re année (conducteur·rices)	27 %	
Écart de rémunération F/H (global)	4,1 %	1,2 % à poste et ancienneté égaux

Représentativité (1er tour CSE 2025, suffrages des OSR)

Organisation	Poids	Dernière NAO (2026 : +1,6 %)
CFDT	38 %	Signataire
USR – Union syndicale des roulants	42 %	Non signataire
SAMT – Syndicat autonome maîtrise et techniciens	20 %	Signataire

Ordre du jour de la NAO 2027 (accord de méthode)

1. Salaires effectifs : augmentation générale, mesures catégorielles
2. Organisation du temps de travail : services fractionnés, amplitude
3. Égalité professionnelle et QVCT : écarts F/H, prévention des agressions
4. Partage de la valeur : intéressement

> **Calendrier :** la direction souhaite conclure avant le **15 décembre**. Trois séances sont prévues. En cas d'échec, l'employeur peut prendre des mesures unilatérales après établissement d'un procès-verbal de désaccord.

4a • Fiche confidentielle Direction

CONFIDENTIEL • IV E F2 • NE PAS MONTRER AUX AUTRES DÉLÉGATIONS

Votre mandat (validé par le groupe)

- Enveloppe maximale : **2,3 % de la masse salariale chargée** (≈ 500 000 €), toutes mesures confondues (AG + primes + mesures égalité).
- Ouverture conseillée : **1,2 % d'augmentation générale**.
- Ligne blanche : pas plus de **2 %** d'augmentation générale pure.
- Pas de réduction de l'amplitude maximale sous 11h30 en 2027 : la refonte des roulements n'est possible qu'en 2028.

Vos priorités

1. Signer un accord **valide** avant le 15 décembre
2. Éviter tout conflit en décembre : marché de Noël, pénalités AO, image de l'entreprise un an avant l'appel d'offres
3. Faire baisser l'absentéisme : vous aimeriez une **prime d'assiduité** (vous savez qu'elle sera contestée)
4. Fidéliser les nouvelles recrues

Ce que vous pouvez lâcher

- Revalorisation de la prime de service fractionné : chaque euro par service coûte ≈ 30 000 €/an
- Recrutement de 10 conducteur·rices : financé par la baisse des heures supplémentaires (31 000 h × ≈ 25 € chargés ≈ 775 000 €) — **coût quasi nul**, mais vous ne l'avez jamais présenté ainsi
- Plan de prévention des agressions : l'AO est prête à cofinancer des médiateurs en soirée
- Enveloppe de rattrapage F/H : 0,1 à 0,2 %

Informations réservées

- Le groupe accepterait d'aller jusqu'à **2,6 %** au total si l'accord est **majoritaire et porte sur 2 ans** (2027–2028).
- Une décision unilatérale vous laisserait seul face aux salarié·es et à l'AO : c'est votre plus mauvaise option.

Vos leviers

- La présidence de séance et l'ordre du jour
- Le calendrier
- La communication directe aux salarié·es
- La décision unilatérale (en dernier recours)

4b · Fiche confidentielle CFDT

CONFIDENTIEL · IV E F3 · NE PAS MONTRER AUX AUTRES DÉLÉGATIONS

Votre mandat (enquête auprès des adhérent·es : 214 réponses, validée par le syndicat)

Priorité	Revendication	Repères à fixer par la délégation
1 · Pouvoir d'achat	Augmentation générale	Proposition du syndicat : ouverture 3 %, objectif 2,5 %, ligne blanche 1,8 %
2 · Services fractionnés	Prime portée à 5 € par service ; amplitude maximale ramenée à 11h30	Ligne blanche : prime ≥ 3 € et engagement daté sur l'amplitude
3 · Sécurité	Plan de prévention des agressions : médiateurs en soirée, retour d'expérience après chaque agression	À construire
4 · Égalité	Enveloppe de rattrapage F/H dédiée (0,2 %)	À construire

Positions des adhérent·es

- **Refus de toute prime d'assiduité** : elle pénalise les malades et ne traite pas les causes de l'absentéisme.
- Les adhérent·es veulent un accord, mais pas « à n'importe quel prix ». 61 % se disent prêt·es à une action si la direction ne bouge pas.

Informations dont vous disposez

- L'expert du CSE a chiffré le coût des heures supplémentaires : **≈ 775 000 €/an**. Recruter coûterait presque autant que ces heures… et réduirait la fatigue et l'absentéisme.
- Vous avez entendu dire que l'USR prépare un préavis de grève pour le 20 décembre.
- La SAMT tient à une mesure pour la maîtrise.
- Rappel : CFDT 38 % + SAMT 20 % = 58 % → accord majoritaire possible. CFDT seule : > 30 %, donc possibilité de demander une consultation des salarié·es.

Vos 3 jetons de rapport de force

À jouer pendant les suspensions (voir fiche 5). Réfléchissez : **quand**, **pourquoi**, **avec quelle validation** ?

Vous ne pouvez pas signer en séance. À l'issue de la séance 3, vous rendez une position argumentée, comme si vous la soumettiez au syndicat.

4c • Fiche confidentielle USR

CONFIDENTIEL • IV E F4 • NE PAS MONTRER AUX AUTRES DÉLÉGATIONS

Votre ligne

- Première organisation (42 %), vous incarnez la fermeté face à la direction.
- Revendication affichée : **+5 %** d'augmentation générale et prime de service fractionné à 8 €.
- En réalité, vous pourriez vous satisfaire de 3 %, mais vous n'avez pas signé de NAO depuis 6 ans : signer serait un tournant.
- Un préavis de grève pour le 20 décembre est prêt. Vous pouvez le déposer quand vous le jugerez utile.

Vos objectifs tactiques

- Proposer une intersyndicale sur l'augmentation générale — à vos conditions
- Éviter que la CFDT et la SAMT signent sans vous : sinon, dénoncer un « accord au rabais »
- Gagner des voix en vue des prochaines élections

Vos 3 jetons

Voir fiche 5.

4d • Fiche confidentielle SAMT

CONFIDENTIEL • IV E F5 • NE PAS MONTRER AUX AUTRES DÉLÉGATIONS

Votre ligne

- Vous représentez surtout la maîtrise et les technicien·nes.
- Priorité : une **prime de maîtrise de 80 €/mois** pour les 22 agent·es de maîtrise (coût ≈ 33 000 € chargés).
- Augmentation générale : vous signerez au-dessus de **2 %**.
- Vous êtes réservé·es sur la grève : la maîtrise assure le service minimum et subit les tensions.

Vos objectifs tactiques

- Vous savez que votre signature est indispensable à la CFDT pour un accord majoritaire : **monnayez-la**, sans rompre.
- Ne pas être absorbé·es dans un front avec l'USR.

Vos 3 jetons

Voir fiche 5.

5 · Jetons de rapport de force · grille d'effets

Fiche IV G F1 · Animateurs. Les participants reçoivent seulement la liste des actions possibles (colonne 1).

Chaque organisation syndicale dispose de 🟠🟠🟠 **3 jetons**. Un jeton est joué pendant une suspension en annonçant l'action à l'animateur, qui en donne l'effet à toute la salle (sauf mention « confidentiel »).

Action	Effet si…	Effet contre-productif si…
Consultation / enquête flash des salarié·es	Jouée avant la séance 2 : les chiffres de la délégation deviennent « incontestables » ; la direction doit répondre sur le fond. +1 point de légitimité.	Jouée après un préavis : perçue comme un alibi.
Tract d'information	Factuel et chiffré : les salarié·es suivent la négo ; la direction perd la maîtrise de la communication.	Virulent ou personnel : la direction durcit ; l'USR capitalise sur la colère.
Proposition d'intersyndicale	Sur une plateforme commune limitée (AG + fractionnés) : la direction doit améliorer son offre de 0,3 point.	Si une OS impose sa plateforme : les autres perdent leur autonomie de signature.
Expertise CSE rendue publique	Révèle le coût des heures supplémentaires : la direction est contrainte d'ouvrir le dossier recrutement (somme non nulle).	—
Interpellation de l'AO (courrier factuel sur la qualité de service et la sécurité)	L'AO appelle la DG : cofinancement possible du plan agressions.	Si le courrier est polémique ou relayé par un parti : atteinte à l'indépendance, l'AO se ferme.
Rassemblement / heure d'information syndicale	Après échec documenté d'une séance : signal de capacité de mobilisation à faible coût.	Dès la séance 1 : la direction dénonce une négociation « sous pression ».
Dépôt d'un préavis de grève	Après consultation des salarié·es et une séance sans avancée : la direction ajoute 0,3 point et l'accord de 2 ans devient négociable.	Sans consultation ou dès la séance 1 : la direction suspend la négo « tant que la menace pèse » ; la SAMT se désolidarise.

Leviers de la direction (sans jeton, à tout moment) : message direct aux salarié·es · annonce d'une mesure unilatérale « si pas d'accord » · report d'une séance · appel au groupe.

Ce que l'on cherche à faire voir : un rapport de force qui **monte par paliers**, adossé à des faits et à une validation démocratique, produit des avancées. Une escalade réflexe (« plus de la même chose ») produit du blocage.

6 · Cartes « événement » à découper

Fiche IV G F2 · L'animateur en tire une à chaque suspension (ou choisit celle qui relance l'exercice).

1 · Préavis

L'USR dépose un préavis de grève pour le 20 décembre (si elle ne l'a pas déjà fait). La presse locale l'annonce.

2 · L'AO s'inquiète

Le vice-président transports de l'agglomération appelle la DG : il veut « un service fiable pendant les fêtes » et rappelle les pénalités kilométriques.

3 · Agression

Un conducteur est agressé hier soir sur la ligne 4. Arrêt de travail de 15 jours. Les collègues de la ligne exercent leur droit de retrait pendant 2 heures.

4 · Démissions

Deux conducteur·rices récemment embauché·es démissionnent pour le réseau voisin (+180 €/mois).

5 · Bonne nouvelle

Le groupe annonce à la direction un résultat 2026 meilleur que prévu : +0,3 M€. (Information confidentielle remise à la seule direction.)

6 · Sondage

Un sondage interne (organisé par une OS ou par la direction selon les jetons joués) indique que 64 % des conducteur·rices sont prêt·es à débrayer.

7 · Rumeur

Une rumeur circule : la CFDT aurait « déjà un accord signé dans le tiroir ». Elle est fausse. Comment la délégation réagit-elle ?

8 · Fuite

Un tract anonyme publie le salaire du directeur général. La direction exige des excuses avant de reprendre.

7 · Grille d’observation

Fiche IV G F3 · Observer des faits, pas juger des personnes.

Ce que j’observe	Délégation observée :	Faits (citations, moments)
Ouverture : qui parle en premier ? Comment chaque délégation pose-t-elle ses demandes ?		
Les arguments sont-ils des **faits**, des opinions ou des interprétations ?		
Questions utilisées (ouvertes, fermées, de contrôle…) et reformulations		
Concessions : qui bouge, quand, en échange de quoi ?		
Rapport de force : jetons joués, moment, effet observé		
Escalade : y a-t-il eu « plus de la même chose » ? Qu’est-ce qui a recadré ?		
Intersyndicale : alliances, ruptures, prises d’autonomie		
Relation : la direction a-t-elle gardé une porte de sortie ? Ton, non-verbal		
Fonctionnement interne : rôles tenus, petits papiers, suspensions		
Résultat : accord ? Valide (50 % / 30 %) ? Écart avec le mandat ?		

8 · Débriefing et fiche de décision

Trame de débriefing (60 mn) IV H F1

Temps	Qui	Questions
10 mn	Porte-parole	Comment l'avez-vous vécu ? Qu'est-ce qui vous a surpris ?
15 mn	Délégations	Votre stratégie a-t-elle tenu ? Qu'avez-vous dû adapter ? Écart final avec le mandat ?
15 mn	Observateur·rices	Faits marquants de la grille : concessions, jetons, escalade, intersyndicale.
15 mn	Animateurs	Généraliser : 3 à 5 enseignements pour nos négociations réelles (paperboard).
5 mn	Tous	Ce que je retiens pour ma prochaine négociation.

Points à faire émerger : la valeur des faits (expertise heures supplémentaires) · la somme non nulle (recruter ↔ heures supplémentaires ↔ absentéisme) · l'effet des jetons selon le moment · la règle des 50 % / 30 % · le poids de la SAMT · le fait que la délégation CFDT rend compte avant de signer · le coût d'une escalade non validée.

Fiche de décision CFDT IV H F2

Question	Réponse de la délégation
Contenu final du projet d'accord (mesure par mesure)	
Écart avec le mandat : au-dessus / au niveau / sous la ligne blanche ?	
Risques et opportunités d'une signature	
Risques et opportunités d'une non-signature	
Validité : qui signe ? Total des poids ?	
Faut-il consulter les adhérent·es ? Les salarié·es ?	
Position proposée au syndicat	
Plan de communication (adhérent·es, salarié·es, direction, autres OS)	

Repères de correction (animateurs)

- Un accord « réussi » pour la CFDT tourne autour de : AG 2 à 2,3 % sur 2027 (+ clause de revoyure 2028), prime fractionnés 3,5 à 4 €, recrutement de 8 à 10 conducteur·rices adossé à la baisse des

heures supplémentaires, plan agressions cofinancé, enveloppe F/H 0,1 à 0,2 %, prime de maîtrise, **sans prime d'assiduité**.

- Total direction ≈ 2,3 à 2,6 % : dans l'enveloppe « cachée » si l'accord est majoritaire et pluriannuel.
- Tous les chemins sont légitimes, y compris la non-signature argumentée : on évalue la cohérence entre mandat, stratégie, rapport de force et décision.