



## LE DIALOGUE SOCIAL NORMAND

### UN PACTE POUR UNE RELANCE D'ACTIVITÉ

#### L'Observatoire régional informel (ORI) : une initiative partagée de dialogue paritaire face à une crise sanitaire exceptionnelle

Depuis le début de la crise sanitaire liée au COVID-19, la DIRECCTE de Normandie a mobilisé les représentants employeurs de certaines branches (BTP, Formation professionnelle, HCR, IAA, Industrie, Logistique, et SAP) ainsi que, dans un groupe ad hoc, les DRH des entreprises régionales via l'ANDRH, pour échanger sur les difficultés de continuité d'activité des entreprises régionales. Elle a aussi souhaité créer un espace paritaire informel d'échanges, l'Observatoire régional informel (ORI), en sollicitant les représentants des organisations syndicales de salariés (OS) et les organisations patronales (OP). Les premiers échanges ont surtout porté sur les questions de prévention en santé au travail, sur la sécurité des biens et personnes, et sur le maintien ou non de l'activité avec ses conséquences financières, sur l'emploi et les conditions de travail.

Dans la perspective d'une continuité et/ou reprise d'activité, au moment où la reprise d'activité pouvait s'envisager, dès le mois d'avril 2020, la DIRECCTE de Normandie a souhaité aborder, avec les OP et les OS, **la nécessité de mobiliser le dialogue social au sein des entreprises normandes comme un des déterminants essentiels de reprise d'activité.**

# LES CLÉS D'UNE REPRISE D'ACTIVITÉ

Les travaux de l'ORI, en visio-conférence, sur une fréquence hebdomadaire en avril et mai 2020, ont permis aux membres de partager un état des lieux des réalités et des besoins des entreprises régionales pour la continuité ou la reprise de leur activité.

“

« Engager un dialogue social maintenant est un gain de confiance vis-à-vis des salariés et une condition incontournable pour avancer dans les entreprises. »

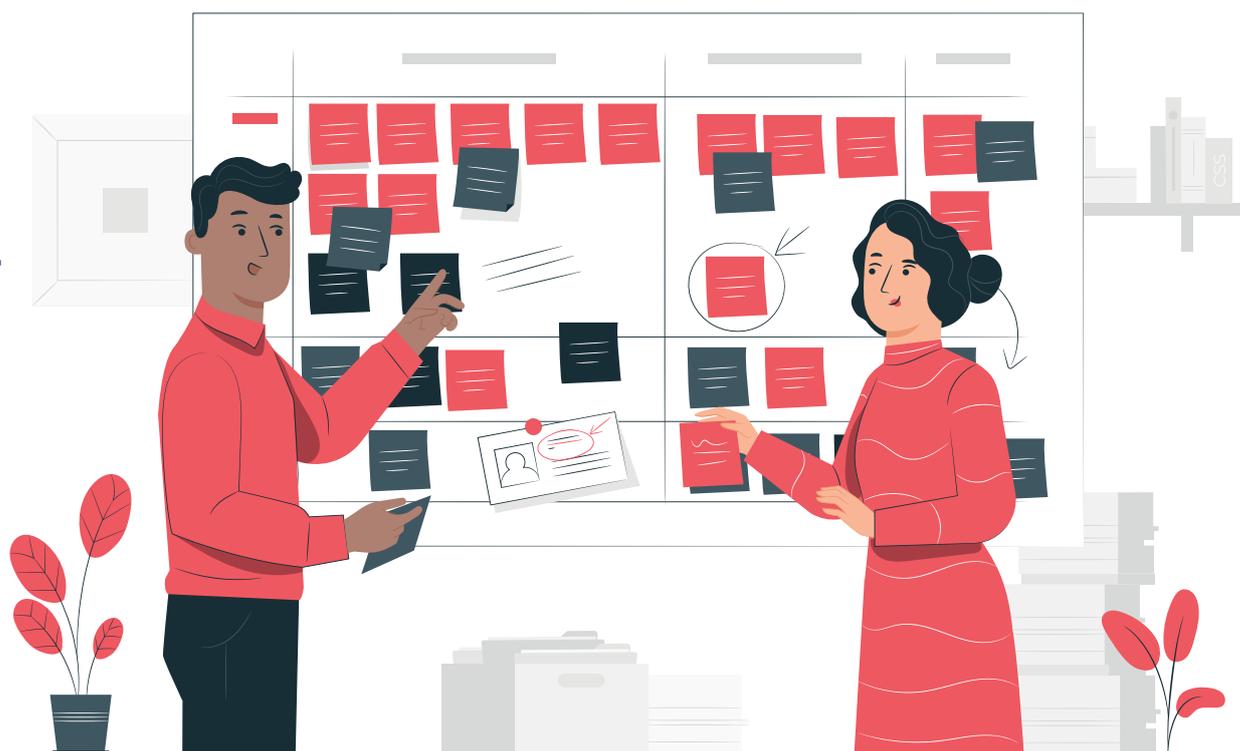
*Michèle LAILLER BEAULIEU, Directrice régionale de la DIRECCTE Normandie*

”

Au-delà des préconisations de mesures de protection et de sécurité liées au COVID-19, il leur apparaît que le dialogue social est indispensable comme un gain de confiance réciproque entre salariés et direction, et également une condition incontournable pour continuer ou reprendre l'activité dans les entreprises

L'ORI a distingué deux axes de travail qui font sens dans ce but :

- ➔ Élaborer un Plan de Reprise d'Activité (PRA)
- ➔ Favoriser l'engagement de tous au sein des entreprises.





## FAVORISER L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE REPRISE D'ACTIVITÉ (PRA)

Dès le début du confinement, les entreprises se sont concentrées sur les urgences à gérer, notamment l'arrêt ou la poursuite d'activité et la mise en place de mesures de santé et sécurité au travail. Elles ont formalisé ces décisions dans un Plan de Continuité d'activité (PCA).

### Si le PCA n'est pas suffisant pour envisager toutes les dimensions d'une reprise d'activité, quel serait alors le périmètre adapté ?

L'ORI considère que l'élaboration d'un PRA répond mieux aux enjeux de continuité ou de reprise d'activité car il est construit sur une approche globale et définit le périmètre permettant d'aborder toutes les problématiques d'adaptation et de changements: économique, organisationnelle, de conditions de travail et de sécurité, et de RH.

### Le périmètre défini, quels sont alors les prérequis, les incontournables qui permettent de partager au sein des entreprises un état des lieux commun de la situation ?

L'ORI considère que le partage au sein des entreprises d'un état des lieux de leur situation doit être global et recouvrir plusieurs dimensions :



**Sur la dimension économique** : cette crise sanitaire se transforme progressivement en crise économique probablement sur une durée longue : des projections sur l'avenir sont nécessaires en anticipant les évolutions des marchés.



**Sur la situation sociale, sur la double thématique « conditions de travail et accidentologie »** : les processus de travail ont été ajustés, modifiés, bouleversés dans l'urgence. Les temps de préparation, d'adaptation et de formation nécessaires n'ont pas toujours été possibles pour faire en sorte que chacun, au sein des entreprises, puisse s'engager pleinement dans ces nouvelles conditions de travail.



**Concernant les risques professionnels**, on a vu réapparaître un certain nombre de risques traditionnels. La prise en compte des risques liés à la protection sanitaire contre le Coronavirus ne doit pas se faire au détriment des risques traditionnels dont la fréquence pourrait s'accroître au fur et à mesure de la reprise d'activité. Ce phénomène peut être accentué avec l'apparition de risques supplémentaires liés au fait que les processus de travail sont nouveaux et parfois plus compliqués ou plus difficiles à appréhender.



**Sur les retours d'expérience** : il y a eu un certain nombre d'évolutions qui sont nées de la capacité collective au sein des entreprises à utiliser de nouveaux systèmes d'information, à travailler différemment, à distance. Ce sont autant de compétences nouvelles mais aussi des accélérateurs de réalités existantes avant la crise sanitaire.

## Le périmètre défini, les prérequis précisés, quelle est la ou les bonnes méthodes de discussion ? Comment négocier ? Quoi négocier ? Dans quel(s) cadre(s) ? Avec quels outils ? Avec quelles ressources et aides extérieures ?

L'ORI considère que quatre principes peuvent guider les entreprises dans leur méthode de travail :

- La **sensibilisation et la pédagogie** pour l'implication de tous,
- La **scénarisation des actions à mener** pour recouvrir toutes les dimensions du PRA,
- Le **dialogue social et la concertation** pour tendre ou aboutir à un accord,
- Le **recours à des expertises et aides extérieures** comme par exemple les services de santé au travail concernant la prévention des risques professionnels et la santé au travail (*sur la base de l'organisation actuelle sans préjudice d'une éventuelle réforme de l'organisation des SST*)

L'ORI rappelle aussi que les dispositifs réglementaires, et notamment les ordonnances de 2017, définissent un cadre méthodologique favorable au dialogue social et à la concertation, en :

- Donnant des **marges de manoeuvre** pour que les IRP épousent la diversité des configurations organisationnelles possibles et soient compatibles et adaptées aux réalités sociales de l'entreprise.
- Permettant à l'instance **CSE d'aborder les thèmes de manière systémique** (décloisonnée), selon des modalités et une périodicité en phase avec ses enjeux locaux (d'où une plus grande place donnée à l'accord).
- Favorisant la **régulation locale** dans les entreprises dépourvues d'organisation syndicale représentative, par un assouplissement des règles de négociation collective d'entreprise.
- Consacrant le **principe de primauté de l'accord d'entreprise** (dans les limites posées par la loi)

*Au-delà, la question des moyens permettant l'exercice concret du dialogue social demeure centrale.*





## FAVORISER L'ENGAGEMENT DE TOUS

L'ORI s'est ensuite interrogé, en repensant un certain nombre d'éléments de contexte sur les conséquences économiques et sociales de la crise sanitaire, sur l'impact de la crise sur la notion d'engagement :



**Autour de la précarité** : des conséquences plus accentuées pour les demandeurs d'emplois, les travailleurs intérimaires, les CDD... ;



**Autour des compétences** : des transferts de compétences, la mise en place de la polyvalence et de polycompétence ;



**Autour de l'attractivité des métiers** : la valorisation des savoirs, la reconnaissance de certains métiers ... ;



**Autour du dialogue social** : un renforcement des collectifs de travail, de nouveaux espaces de discussion sur le travail, une communication plus ascendante et transverse, prenant également en compte les spécificités des TPE



**Autour des conditions de travail** : les enjeux de prévention en santé au travail et de sécurité, la conciliation des temps de vie personnelle et professionnelle, l'égalité professionnelle femmes hommes...

### Après avoir partagé sur les raisons de l'engagement au travail, quels sont les leviers à activer pour susciter l'engagement de tous au sein des entreprises ?

L'ORI a identifié différents leviers pour favoriser l'engagement de tous au travail :



Agir sur la reconnaissance : dans les situations de travail (responsabilités bien définies), dans les relations de travail (confiance réciproque entre salariés et hiérarchie, solidarité entre collègues...), dans l'emploi (valorisation et rémunération des compétences ;



Recentrer la place du management en favorisant le management par et au travail ;



Favoriser le pouvoir d'agir et l'implication des salariés ;



Créer des espaces de discussion sur le travail ;



Inventer de nouveaux modèles d'organisation ou de nouvelles façons de coopérer.

Au-delà de ces leviers à actionner, les notions de confiance et de pédagogie apparaissent comme essentielles à tous les collectifs de travail pour que chaque acteur de l'entreprise conserve ou retrouve du sens au travail.

### Après les raisons de l'engagement et les leviers à actionner pour le favoriser, comment faire ? Quelle méthode utiliser ?

L'ORI propose aux entreprises pour favoriser l'engagement de tous au travail d'utiliser ce qui existe déjà que cela soit en termes d'instances ou de formation. C'est une occasion de se poser les questions des moyens du dialogue social pour les employeurs et les salariés. Les questions de formation sont également un moyen permettant de faire en sorte que le dialogue social s'empare de ces thématiques et soit fructueux

# LES LEVIERS À ACTIONNER ET LES ACTIONS À PRIVILÉGIER

Pour réaliser un PRA et favoriser l'engagement de tous, l'ORI incite les entreprises normandes à miser sur la confiance réciproque et le dialogue social au sein de leur structure.

Cette démarche globale permettra d'engager en interne de ces entreprises une dynamique positive alliant santé et sécurité, conditions de travail et performance, un ensemble d'actions et de leviers sont à privilégier. Ils se scénarisent en fonction des contraintes internes et externes des entreprises.

<p><b>AGIR CONTRE LA PRÉCARITÉ EN EMPLOI</b></p>	<p><i>LES ACTIONS À PRIVILIGIER</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Agir pour l'intégration des CDD et intérimaires</li> <li>&gt; Rendre accessible l'ensemble des savoirs</li> <li>&gt; Transférer les compétences</li> </ul>	<p><i>LES LEVIERS À ACTIONNER</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Un accès large à la formation interne</li> <li>&gt; Conduire les négociations relatives à la gestion des emplois et des parcours professionnels</li> <li>&gt; Développer le tutorat</li> </ul>
<p><b>TRANSFÉRER ET RENFORCER LES COMPÉTENCES</b></p>	<p><i>LES ACTIONS À PRIVILIGIER</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mettre en place des formations en situation de travail</li> <li>&gt; Créer des dynamiques d'apprentissages collectifs</li> <li>&gt; Impliquer les salariés</li> </ul>	<p><i>LES LEVIERS À ACTIONNER</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Organiser un système de formations auto-apprenantes</li> <li>&gt; Favoriser l'accès à la VAE</li> <li>&gt; Adapter les formations en fonction des situations réelles de travail</li> </ul>
<p><b>AMÉLIORER L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS</b></p>	<p><i>LES ACTIONS À PRIVILIGIER</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Valoriser la qualité des conditions de travail</li> <li>&gt; Valoriser les parcours professionnels</li> <li>&gt; Valoriser les pratiques</li> </ul>	<p><i>LES LEVIERS À ACTIONNER</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Conduire les négociations relatives à l'égalité professionnelle et à la QVT</li> <li>&gt; Formaliser les progressions professionnelles d'acquisition des connaissances et savoirs</li> <li>&gt; Formaliser les procédures et processus réels de travail</li> </ul>

RÉ-ÉTABLIR LA  
CONFIANCE ET FAIRE  
DU DIALOGUE SOCIAL  
UN DÉTERMINANT  
ESSENTIEL

*LES ACTIONS À PRIVILIGIER*

- > Faire un retour d'expérience et gérer les relations de travail post crise sanitaire
- > Retrouver un partage commun des valeurs et engagements au travail
- > Valoriser le travail souvent invisible

*LES LEVIERS À ACTIONNER*

- > Organiser des espaces de discussion sur les réalités au travail et les relations de travail
- > Disposer d'un CSE au sein de toutes les entreprises assujetties
- > Négocier la mise en place de formations communes au niveau des salariés, des élus, de l'encadrement et des dirigeants

AMÉLIORER LA  
COMMUNICATION  
ET LA PÉDAGOGIE  
INTERNES

*LES ACTIONS À PRIVILIGIER*

- > Adapter la communication au contexte de travail durant la crise
- > Faire un partage des expériences vécues et organiser un dialogue
- > Former ensemble IRP et direction

*LES LEVIERS À ACTIONNER*

- > Favoriser des échanges directs et distanciés individualisés,
- > Formaliser collectivement la qualité des organisations vécues et mises en place
- > S'informer et programmer les formations proposées dans le cadre du dialogue social

(RE)DONNER  
DU SENS  
AU TRAVAIL

*LES ACTIONS À PRIVILIGIER*

- > Repenser le management du travail et favoriser l'implication des salariés
- > Agir sur la reconnaissance et la valorisation du travail

*LES LEVIERS À ACTIONNER*

- > Former les managers à la communication sur une approche globale de l'entreprise dans ses dimensions économique, sociale et conditions de travail
- > Dupliquer les expériences type BDES dans les entreprises non assujetties
- > Identifier et valoriser les compétences, formaliser des parcours professionnels

(RE)AGIR SUR LES  
CONDITIONS DE  
TRAVAIL  
ET LA SANTÉ AU  
TRAVAIL

*LES ACTIONS À PRIVILIGIER*

- > Actualiser le DUERP
- > Appuis
- > La santé au travail est aussi un sujet de dialogue social

*LES LEVIERS À ACTIONNER*

- > Intégrer les éléments formalisés dans le PCA et/ou PRA
- > Solliciter davantage les services de santé au travail
- > Mixer l'approche par la prévention des risques avec celle issue du dialogue social

# AUX ACTEURS

## DU DIALOGUE SOCIAL EN ENTREPRISE

Les signataires de ce PACTE invitent tous les acteurs du dialogue social en entreprise, élus et dirigeants, à se saisir et à s'approprier tous les leviers préconisés et faire du dialogue social un déterminant pour la pérennité de leur structure, en alliant performance et amélioration des conditions de travail.

Des ressources expertes sont disponibles en Région pour répondre à vos questions sur la réglementation, l'amélioration des conditions de travail et l'organisation, la santé et la sécurité au travail, ou encore sur l'emploi et la formation professionnelle.

Toutes les informations utiles et les liens vers les acteurs ressources sont à retrouver sur le site internet de la DIRECCTE de Normandie :

<http://normandie.direccte.gouv.fr/>

<http://normandie.direccte.gouv.fr/Coronavirus-point-sur-la-situation-et-conseils>

