

Direction des
Ressources Humaines
Et des moyens

Béthune, le **09 FEV. 2024**

La Directrice générale par Intérim de
Voies navigables de France

à

Mesdames et Messieurs les directeurs du Siège



Objet : Instruction relative au Dialogue social au sein du Siège - Méthodologie à suivre pour mener un projet de réorganisation au siège

Référence : IS700-2301766

Affaire suivie par : Maud BESEGHEER

Inscrit dans un environnement changeant, VNF développe, en complément du dialogue et de la co-construction avec les personnels, un dialogue social transparent, riche et soutenu. Les interlocuteurs naturels et privilégiés de ce dialogue sont les représentants du personnel élus à cette fin.

Les instances au sein desquelles ils siègent doivent être associées le plus en amont possible des projets, afin de favoriser un dialogue éclairé et constructif par l'adaptation des modalités de la concertation au degré de maturité des projets.

La présente instruction détaille le processus à respecter pour mener un projet de réorganisation au sein du Siège. Elle doit vous servir de référence pour conduire vos projets dans le respect de la concertation et du dialogue social. Elle a fait l'objet d'une large concertation avec les représentants du personnel du Siège.

Les services de la DRHM se tiennent à votre disposition pour vous apporter l'appui nécessaire à la mise en œuvre de cette note.

Anne DEBAR

**09 février
2024**

175 rue Ludovic Boutleux - CS 30820 - 62408 Béthune Cedex
T. +33 (0)3 21 63 24 24 F. +33 (0)3 21 63 24 42 www.vnf.fr

Dialogue social

Comment mener un projet de réorganisation au siège

1 / Cadrage général du dialogue social dans le cadre des réorganisations ou évolutions d'organisation

Rappel du rôle d'un CSA local à VNF

Un CSA local (CSA-L), assisté au besoin de sa commission spécialisée compétente en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail (CSSCT-L), exerce toutes les attributions d'un CSA, dans les limites prévues à l'article R.4312-54 du code des transports.

Un CSA-L est notamment consulté sur les questions et projets relevant de son ressort et relatifs :

- à l'organisation et au fonctionnement des services ;
- aux modifications du règlement intérieur, notamment celles relatives à l'organisation du temps de travail ;
- aux projets d'aménagement importants modifiant les conditions de santé et de sécurité et les conditions de travail, lorsqu'ils s'insèrent dans le cadre d'un projet de réorganisation de service.

C'est aux modalités de déploiement du dialogue social dans cette dernière hypothèse qu'est consacré le présent cadrage.

Nature des échanges en CSA-L du siège

Selon les sujets, ils peuvent prendre deux formes différentes.

La **consultation**, qui consiste en la présentation complète d'un projet suivie d'un vote (favorable/défavorable/abstention) des représentants du personnel.

L'**information** tend quant à elle à la présentation d'un projet qui peut être complète ou incomplète, selon le type de projet et son degré d'avancement.

Définitions des phases de projet soumis à information et/ou consultation

Préfiguration : travail préparatoire pour créer ou mettre en place ou réorganiser un service, une organisation. La décision d'ouvrir un exercice de préfiguration, et les conditions de réalisation, sont soumises à l'information préalable du CSA-L. Si la mise en place de cette préfiguration entraîne une évolution d'organisation, ce type de projet sera soumis à consultation.

Expérimentation : adoption de nouvelles règles, d'une nouvelle organisation, précédée de la définition d'un cadre précis et formalisé, pour une période transitoire dont la durée est expressément posée, sur un périmètre restreint. Ce travail est usuellement réalisé avant une généralisation à une échelle plus importante de l'objet expérimenté, mais peut également être réalisé avant de pérenniser une évolution d'une organisation de travail sur un périmètre constant.

Ce projet doit être concerté avec les personnels impactés, et doit être porté à leur connaissance par tout moyen avant son lancement. Ce type de projet fait également l'objet d'une information préalable du CSA-L, puis, dans un second temps, d'une consultation si l'expérimentation implique une évolution et/ou une modification des organisations, des métiers, etc.

Réorganisation : Transformation d'un service ou évolution avec changements significatifs dans les activités, les périmètres et/ou dans les rattachements hiérarchiques. Ce type de projet fait l'objet, avant son lancement, d'une information préalable du CSA local. Dans un second temps, un ou plusieurs points d'information peuvent être programmés sur l'avancement du projet. Une fois ce projet abouti, il est soumis à consultation.

2/ Cadre du dialogue social en CSA-L du Siège pour les projets de réorganisation

Les modalités d'organisation et de fonctionnement du CSA-L du Siège sont précisées dans son règlement intérieur ; elles sont explicitées par le présent cadrage.

Pour mémoire, un projet de réorganisation ne peut être présenté en séance que si les membres du CSA-L ont été rendus destinataires de toutes les pièces et documents nécessaires à la bonne compréhension du projet au moins 15 jours calendaires avant la date de la séance, ramenés à 8 jours calendaires en cas d'urgence justifiée.

Les étapes à respecter

En termes de calendrier, la durée du cheminement de l'étape *a* vers l'étape *e* peut être estimée de 6 à 12 mois. Ces délais, indicatifs, peuvent varier selon la complexité du projet et le résultat du vote des instances représentatives du personnel.

La DRHM devra recevoir les éléments de dossier suffisamment en amont pour préparer chaque étape, et notamment celles d'information ou de consultation du CSA-L, de façon à arbitrer utilement, avec la direction porteuse du projet, sur l'opportunité de la mise en place d'une réunion de cadrage.

a) Réflexion sur un projet à venir au sein d'un service ou d'une direction

- Élaboration d'un dossier d'information sur la réflexion en cours par le chef de service
Cet avant-projet comprend *a minima* un support explicatif du contexte, des objectifs, du périmètre, de l'organisation actuelle et de l'organisation future, du dispositif de concertation envisagé avec les personnels, du calendrier prévisionnel.
- Information du CSA Local sur le projet
Une première présentation du projet est obligatoirement organisée en CSA-L. Le CSA-L pourra être informé à plusieurs reprises, autant de fois que nécessaire selon l'avancement du projet.

b) Concertation avec les personnels concernés

- Travail en interne avec les personnels
Présentation de la réflexion ; écoute et co-construction ; étude d'impact générale et individuelle s'il y a lieu.

- Réunions collectives
Des réunions de concertation sont pilotées par le chef de service et organisées de façon collective avec les personnels concernés par le projet. Elles font l'objet d'un compte-rendu. Les principales remarques formulées par les personnels comme les réponses apportées par le responsable du projet et/ou la hiérarchie seront récapitulées dans le dossier de réorganisation.

- Entretiens individuels
Des entretiens individuels seront organisés à la demande du personnel ou à l'initiative de la hiérarchie en cas d'impacts individuels. Lors de cet échange, seront évoqués *a minima* les impacts sur le poste, sur la situation individuelle (y compris le salaire) et sur les dispositifs d'accompagnement.
Aussi, si des fiches de postes doivent être actualisées/modifiées, elles seront travaillées, préalablement à la consultation des instances, en concertation avec les personnels concernés, afin de recueillir leurs avis. Toujours préalablement à la consultation des instances, les fiches de postes feront ensuite l'objet d'une pesée par la DRHM, afin de définir le niveau du poste et éventuellement les mesures RH et salariales qui accompagnent cette évolution. En cas d'opposition du personnel au projet de réorganisation, les options possibles devront également être présentées.

c) Formalisation du projet de réorganisation

- Élaboration du dossier de réorganisation par le chef de service pour consultation

Ce dossier tient compte des modifications issues de la concertation avec les agents et de la ou des premières informations menées au sein du CSA local. Il comprend *a minima* :

- un support de présentation du projet (contexte, périmètre concerné, situation actuelle, projet de nouvelle organisation, dispositif de concertation avec les agents et résultats, calendrier prévisionnel, dispositif de suivi) ;
- un organigramme nominatif avant/après ; bien que le CSA-L ne soit pas compétent pour débattre des situations individuelles, l'organigramme sera nominatif pour l'ensemble des postes pourvus, pour des raisons de commodité ;
- une description du dispositif de pré-positionnement s'il y a lieu (en cas de suppression de postes notamment) ;
- une étude d'impact RH (cf. guide) comprenant un volet détaillé sur l'évolution des missions des postes concernés (dont projets de fiches de poste stabilisées avant et après) ;
- un dispositif d'accompagnement RH et financier de ces impacts ;
- tout autre document nécessaire à la bonne compréhension du projet.

Les services de la DRHM appuient la direction porteuse du projet dans l'élaboration du dossier de consultation et notamment dans l'élaboration du dispositif de pré-positionnement, de l'étude d'impact et du plan d'accompagnement. Pour cela, ils doivent y être associés en amont.

La rédaction des fiches de poste dans le cadre d'un projet de réorganisation est un acte managérial fort, qui relève de la concertation entre le responsable et les personnels concernés. Leur rédaction et les échanges entre responsable et personnels concernés, la pesée de la fiche de poste, doivent se dérouler avant la tenue du CSA-L. Le titulaire de la nouvelle fiche de poste sujet à évolution doit savoir en amont de la consultation s'il bénéficiera ou pas d'une mesure salariale.

Les projets de fiches de poste sont insérés dans le dossier du CSA-L à titre informatif. Leur contenu n'est pas débattu lors du CSA L, notamment en raison de leur caractère individuel. Dans le cas de personnes exerçant les mêmes missions, les fiches de poste pourront être « génériques », à la condition qu'il soit possible de rattacher chaque personne à une fiche de poste et à son responsable hiérarchique. Il s'agit de documents « vivants » ayant vocation à évoluer et à être ajustés, au fil du temps et de l'évolution des missions dans le cadre de l'entretien d'évaluation annuel et le cas échéant du dispositif prévu dans la NAO.

En cas d'absence de rédaction et de concertation sur leur fiche de poste modifiée dans le cadre d'une réorganisation, les personnels concernés pourront le signaler aux représentants du personnel en CSA-L, afin que ceux-ci puissent poser la difficulté en réunion. En cas de contestation sur le contenu et la pesée de leur fiche de poste, les personnels concernés pourront s'appuyer sur leurs instances de recours respectives.

• Consultation en CSA-L

Une consultation du CSA-L est organisée.

De manière exceptionnelle, un même projet peut faire l'objet de plusieurs consultations, par phase d'avancement, sous réserve qu'aient été présentés avant les consultations partielles :

- la vue d'ensemble du projet de réorganisation ;
- le calendrier des différentes phases et de la cible ;
- une étude d'impact par phase et à la cible du projet.

Un avis est demandé aux représentants du personnel (favorable/défavorable/abstention).

En cas d'avis unanimement défavorable, une nouvelle consultation est organisée au cours de laquelle un dossier amendé est présenté et/ou lors de laquelle il est répondu aux remarques et interrogations des représentants du personnel.

d) Mise en œuvre du projet

À la suite de la consultation, une décision de la Direction générale sera prise pour acter la mise en œuvre et les adaptations éventuelles à la suite des échanges avec les représentants du personnel.

Une information des agents sera réalisée par les canaux de communication les plus appropriés.

Les dispositifs de pré-positionnement et/ou des recrutements éventuels prévus seront enclenchés, et les mesures d'accompagnement mises en œuvre.

e) Bilan de la réorganisation

Un bilan de la mise en œuvre de la réorganisation pourra être planifié à la demande des représentants du personnel ou sur proposition de la DRHM. Celui-ci sera-présenté dans un prochain CSA Local. Le délai de planification dépendra du projet et des discussions avec les représentants du personnel.

Celui-ci présentera les impacts réels du projet et les mesures d'accompagnement déployées. Il permettra de faire le point sur les réussites du projet ainsi que sur ses points d'amélioration, sur le plan d'action pour y remédier et le suivi proposé.