

« REPRÉSENTER » LE TRAVAIL ET LES TRAVAILLEURS LE CAS D'UNE MISSION D'UN CHSCT DE LA SNCF

Yann Poley et Johann Petit

Équipe Ergonomie des Systèmes Complexes
Univ. Bordeaux, IMS, UMR 5218, F-33400 Talence, France.
CNRS, IMS, UMR 5218, F-33400 Talence, France.
yann.poley@ensc.fr
johann.petit@ensc.fr

RÉSUMÉ

Les Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de travail (CHSCT), par leur construction législative, constituent un espace de discussion dans les entreprises où il est possible de mettre en débat les questions de santé, de sécurité et de conditions de travail. Pour autant, nous montrerons à travers la présentation d'une mission menée par deux représentants du personnel que le travail et les travailleurs sont parfois absents des débats entre partenaires sociaux. Nous présenterons ensuite notre action et montrerons comment un accompagnement de notre part a permis aux représentants du personnel de développer une nouvelle façon de faire permettant de replacer les travailleurs et la question du travail au centre de leurs pratiques. Il leur a ainsi été possible de débloquer une situation considérée comme bloquée.

MOTS CLÉS : Instance représentative du personnel, accompagnement, analyse du travail

CONTEXTE

Ces dernières années, les CHSCT ont fait en France l'objet de plusieurs études (4, 8, 9 et 11). Ces différentes sources partagent un constat : les acteurs peuvent avoir des difficultés à y tenir les questions de santé, de sécurité et de conditions de travail. Nous retiendrons de cette littérature les trois points suivants :

- Les CHSCT sont souvent isolés des acteurs de l'entreprise ;
- Les membres mobilisent peu d'exemples tirés de situations de terrain ;
- Ils discutent peu de leurs pratiques et des modes de fonctionnement de l'instance.

La Société Nationale des Chemins de fer Français (SNCF) s'interroge également sur ses CHSCT. Suite à la réforme des retraites de 2009 et la prise en compte de la pénibilité au travail, elle constitue l'*Observatoire de l'évolution des conditions de vie au travail*, pour contribuer à la réduction de la pénibilité dans ses établissements. En 2011, cet Observatoire lance un groupe de travail sur les modes de fonctionnement des CHSCT de l'entreprise, pour comprendre ce qui peut entraver ou faciliter leur capacité à participer à la réduction de la pénibilité.

Dans le cadre de ce groupe de travail, nous observons et accompagnons plusieurs CHSCT de l'entreprise. Souhaitant étudier la place du travail et des salariés dans le traitement d'un sujet, nous avons proposé à l'un de ces CHSCT d'accompagner deux représentants du personnel dans la conduite de l'une de leur mission. Celle-ci portait sur le renouvellement de l'outillage de trois équipes spécialisées dans la réparation de ponts métalliques. Pour effectuer ces réparations, les opérateurs fixent une plaque de métal sur la zone à renforcer. Celle-ci est maintenue en place à l'aide de boulons provisoires, qu'ils posent avec une boulonneuse pneumatique. Une fois la plaque en place, ils retirent un à un les boulons, plaçant à chaque fois dans le point d'accroche ainsi libéré un nouveau rivet, à l'aide d'un marteau pneumatique.

OBJECTIF

A travers l'exposé de cette mission, nous présenterons comment la co-construction avec les représentants du personnel d'une nouvelle méthode leur a permis: (i) de solliciter autrement les salariés que par l'expression de besoins et (ii) de développer des arguments en lien avec les situations d'utilisation des outils. Nous montrerons alors comment cela a participé à débloquer une situation jugée figée par les opérateurs et le CHSCT.

Pour éclairer ces résultats, nous exposerons tout d'abord la façon dont le CHSCT traitait ce sujet avant notre arrivée. Nous décrirons ensuite la démarche que nous avons construite avec les représentants du personnel et les actions d'accompagnement que nous y avons menées. Enfin, nous présenterons les principaux résultats de notre accompagnement et de la mission menée par les représentants du personnel.

MÉTHODOLOGIE

Une approche technique du sujet et des salariés « oubliés » dans la démarche

Lorsque nous sommes arrivés dans cet établissement, le CHSCT tentait depuis plusieurs mois de renouveler l'outillage de ces trois équipes. Les outils étaient en effet jugés désuets par l'ensemble des opérateurs et chefs d'équipe. L'étude des procès-verbaux des réunions du CHSCT, couplée à des entretiens avec les acteurs, nous a permis de reconstruire l'histoire de ce sujet.

Fin 2011, les opérateurs ont sollicité le CHSCT. La question suivante a alors été remontée lors de la réunion d'octobre 2011 : « *Les Equipes souhaitent une réelle concertation avec leurs Dirigeants au moment du choix de matériel avant achats (EPIS, groupe électrogène, outillage spécifique aux métiers...) ceci afin de répondre à la demande réelle des Agents ainsi qu'à la spécificité du matériel nécessaire au métier* ». Les salariés souhaitaient être davantage associés aux choix du nouveau matériel. En réponse, la direction a alors repéré un nouveau fournisseur et distribué à tous les chefs d'équipe de nouveaux catalogues d'achats.

Huit mois plus tard, en mai 2012, la question n'est toujours pas réglée. Les représentants du personnel ont alors « pris en main » le dossier, réagissant aux propositions d'outils des chefs d'équipe. Les échanges se sont alors décalés de la participation des salariés aux caractéristiques techniques de ces outils, qui devaient être « *plus légers* », avec « *moins de vibrations* », etc. Les débats au sein du CHSCT ne s'appuyaient pas sur des situations d'usages de ces outils. Les arguments provenaient principalement de l'expérience personnelle de l'un des représentants du personnel, lui aussi opérateur dans l'une de ces équipes. De fait, le choix des outils se faisait au sein du CHSCT, entre représentants du personnel et représentants de la direction. Malgré la demande initiale des opérateurs, cette façon de traiter le sujet les en a écartés.

Une nouvelle façon de mener la mission

En juin 2012, lorsque nous avons participé pour la première fois à une réunion de ce CHSCT, cette mission était toujours en cours. Les membres du CHSCT s'accordaient à dire qu'il ne semblait pas y avoir de solution satisfaisante et qu'il ne serait pas possible de trouver des outils adaptés au travail des opérateurs. Ces derniers semblaient eux-mêmes partager ce sentiment. C'est à l'occasion de cette réunion que nous avons proposé au CHSCT d'accompagner les personnes en charge du sujet, précisant notre place dans cette mission : nous accompagnerions les représentants du personnel pour les conseiller dans leur démarche ; nous ne réaliserions pas une intervention à leur place.

Par cette façon de faire, en les laissant « aux commandes », nous souhaitons donner une forme à notre « *action ergonomique [qui puisse être] l'occasion d'une dynamique de développement et d'apprentissage* » (5). Nous souhaitons également pouvoir faire de cet accompagnement l'occasion d'une « *co-construction entre scientifiques et syndicalistes des connaissances produites* »(1). Cela nous a ainsi permis de mieux comprendre l'activité des représentants du personnel en situation, mais aussi de comprendre comment la dynamique d'apprentissage que nous souhaitons mettre en place pouvait s'intégrer dans leurs pratiques et « *dans la réalité des situations qu'ils vivent* »(1).

Une première réunion avec les deux représentants du personnel nous a ainsi permis de définir la démarche qu'il serait possible de mettre en place. Il s'agissait de concevoir ensemble une méthode adaptée au sujet et aux contraintes des représentants du personnel, mais aussi de définir la façon dont fonctionnerait notre « équipe ». Cette démarche a articulé les cinq points suivants.

1. L'intégration des opérateurs à la conduite de cette mission

Il s'agissait de replacer les opérateurs au centre de la mission. Les représentants du personnel ont saisi l'opportunité d'une formation proposée à l'ensemble des trois équipes pour les rencontrer. Il s'agissait tout d'abord de définir avec les équipes les situations les plus pertinentes à venir observer pour comprendre leur travail. Cela permettait de les intégrer autrement, mais aussi d'éviter que les échanges ne se limitent aux

caractéristiques des outils. Bien que nous étions en retrait lors de ces échanges, nous avons parfois ré-aiguillé les discussions pour favoriser les échanges sur le travail.

Cette première étape a permis aux représentants du personnel de percevoir l'intérêt de ne pas s'appuyer que sur leurs propres représentations des situations. Objectif d'autant plus important que l'un d'eux était opérateur dans l'une de ces équipes. En sollicitant les opérateurs concernés, ils ont ainsi pu repérer une multitude de nouveaux sujets et ont réalisé que la question des outils n'en était qu'une parmi d'autres (organisation des chantiers, intégration des jeunes,...).

2. Une phase d'expérimentation des outils

Les opérateurs devaient également pouvoir tester les propositions d'outils, pour que le choix ne se fasse pas sans eux. Pour cela, deux éléments importants devaient s'articuler.

Tout d'abord, nous souhaitions permettre aux représentants du personnel de construire une relation avec les fournisseurs qui permette de tester le matériel et éventuellement de le modifier. Pour cela, nous avons accompagné l'un d'eux une première fois auprès d'un fournisseur. Lors de ce premier contact, nous avons également recentré les échanges sur la construction d'un partenariat, le représentant du personnel se faisant naturellement embarquer par le fournisseur sur les caractéristiques techniques des outils.

Ensuite, la phase de test devait se dérouler sur l'ensemble des trois équipes, sur une semaine à chaque fois, pour permettre aux opérateurs d'utiliser les outils dans différentes situations. Les représentants du personnel pourraient ainsi obtenir des retours plus riches. Nous avons également décidé qu'ils se chargeraient de la logistique de ces tests, disposant ainsi d'occasions supplémentaires pour rencontrer les équipes sur le terrain.

Dans le cadre de cette mission, nous n'avons pu expérimenter qu'un seul outil, une boulonneuse sur batterie, pour remplacer celles alimentées par air comprimé. Pour des raisons de productions, les chantiers du moment ne nécessitant pas cette boulonneuse, le nouvel outil a été testé par une seule équipe, pendant plusieurs semaines.

3. Des observations sur le terrain et des entretiens avec les opérateurs

Il était également primordial que les représentants du personnel aillent sur le terrain pour observer les situations de travail et s'entretenir avec les opérateurs à partir de celles-ci. Nous souhaitions favoriser par-là des échanges qui s'appuient sur des situations de travail. Les représentants du personnel devaient initialement se rendre à plusieurs étapes clés du travail des opérateurs, avant et pendant la phase de test. Ils ont toutefois eu des difficultés à se rendre sur le terrain : articulation de leur propre activité salariale avec celle du CHSCT qui n'est pas toujours évidente, posture de l'observateur pouvant mettre mal à l'aise, etc. Ils ont au final pu observer une seule équipe en action, pendant une demi-journée et s'entretenir collectivement avec les opérateurs à cette occasion.

Cette phase a sûrement été l'une des plus importantes, puisqu'elle a permis aux représentants du personnel de dépasser l'approche centrée sur les caractéristiques des outils, pour prendre en compte leurs différentes situations d'usages. Elle montre également les difficultés qu'ils peuvent avoir pour aller sur le terrain.

4. Des réunions fréquentes avec les deux représentants du personnel

L'intégration d'une nouvelle méthode se fait dans la durée. C'est pourquoi il était important que nous puissions disposer d'un temps d'échanges avec eux, avant et après chaque action (rencontre des équipes ou d'un fournisseur, observation sur le terrain,

etc.). Cela nous permettait de préparer et débriefier « à chaud » ces actions, d'apporter un certain nombre de connaissances (sur le fonctionnement de l'homme au travail par exemple), mais aussi d'éclairer autrement leurs questions et remarques et de préparer les prochaines actions à mener. Nous avons ainsi pu les aider à formaliser les matériaux qu'ils relevaient sur le terrain. Des échanges plus informels ont également eu lieu à d'autres occasions, par téléphone par exemple. Sans compter ceux-ci, nous avons ainsi pu nous réunir dix fois. Chaque personne prenait alors des notes, permettant par la même occasion de préparer le prochain compte-rendu de la mission au CHSCT.

5. Des restitutions à l'ensemble du CHSCT.

Enfin, les différentes étapes de cette méthode – et ses résultats – devait être intégrées dans le fonctionnement du CHSCT. Pour cela, les deux représentants du personnel présentaient leurs actions aux autres membres du CHSCT lors des réunions ordinaires. Il était en effet important que cette mission ne se déroule pas en « vase clos ». Nous avons ainsi aidé les représentants du personnel à préparer les comptes-rendus pour deux réunions du CHSCT.

RÉSULTATS

Le premier résultat concerne l'évolution des arguments mobilisés par les deux représentants du personnel lors des échanges au sein du CHSCT. Alors qu'ils s'appuyaient initialement sur les propriétés des outils, de nouveaux arguments issus des situations de travail facilitées par la nouvelle boulonneuse sur batterie ont été présentés à la fin de la mission. Ils abordaient maintenant des questions de santé (moins de manutention), d'économie de matériel (moins d'usures des flexibles d'air puisqu'il n'est plus nécessaire de « pincer » ce flexible pour couper l'arrivée d'air quand on change d'outil) et de production (temps d'intervention réduit lorsqu'un chantier ne nécessite pas l'utilisation d'outils à air comprimé). Nous avons donc une évolution dans la représentation qu'ont les représentants du personnel des situations d'usages de cet outil, qui dépasse le simple acte de boulonner.

Le second résultat concerne le sentiment partagé que la situation peut encore évoluer. Alors que les opérateurs étaient initialement persuadés que la nouvelle boulonneuse ne conviendrait pas, et qu'il était par conséquent inutile de l'essayer, ils ne souhaitaient plus s'en séparer lorsqu'il a fallu la rendre au fournisseur. Ils refusaient jusqu'à présent toute modification de l'outillage, préférant continuer à utiliser l'ancien avec tous ses défauts. Ils acceptent maintenant d'en tester de nouveaux. C'est par exemple le cas d'un nouveau système d'éclairage qu'ils mettaient initialement en doute.

Le troisième résultat porte sur la découverte par les représentants du personnel de l'intérêt de faire parler les opérateurs de leur travail pour récolter des informations sur les situations de travail. Lors du premier contact, alors que les deux représentants du personnel pensaient que les opérateurs n'allaient dire que peu de choses, ils ont été surpris du nombre de sujets évoqués. « *Parler avec eux nous apprend beaucoup sur la situation là-bas* » nous dit l'un d'eux, remarquant par ailleurs qu'il leur est ainsi possible de repérer des sujets qu'il conviendra de traiter par la suite.

DISCUSSION

Au vu des résultats obtenus, cela nous amène à nous interroger sur la façon dont les représentants du personnel traitent les questions de santé et sécurité au travail et l'origine des éléments qu'ils mettent en discussion à ces occasions-là. Dans le cas présent, les résultats montrent tout l'intérêt d'impliquer les salariés dans la démarche. Il est ainsi possible de trouver une solution, mais également de repérer de nouveaux

sujets. L'observation des situations de travail permet d'élargir la palette des arguments mobilisables. En accompagnant les représentants du personnel, nous avons tenté de les rendre capables d'aborder autrement la place des salariés et celle du travail dans la construction de leur mission. Il s'agit ainsi, pour reprendre les propos de Dugué (2), de permettre aux représentants du personnel de pouvoir « être en mesure de se représenter – et donc représenter – le travail “autrement” ». L'intervention peut ainsi être perçue comme un acte pédagogique qui consiste à « rendre des individus capables en situation » (3).

Cela nous amène à nous interroger sur le contexte particulier du déploiement de cette méthode, à savoir l'accompagnement des représentants du personnel par un ergonomiste, dans une situation où des solutions n'avaient pu être trouvées jusqu'à présent. Ces deux éléments, mais sûrement d'autres, ont permis de disposer de conditions favorables à l'expérimentation d'une nouvelle approche pour les représentants du personnel.

Compte tenu de ces éléments, deux points méritent d'être mis en discussion. Tout d'abord, la façon dont les représentants du personnel traitent des questions de santé et sécurité au travail ne leur permet pas toujours de récupérer des éléments sur le travail et de réellement représenter les salariés. Il s'agit dès lors de s'interroger sur les raisons qui peuvent expliquer ces difficultés. Par ailleurs, les interventions que peuvent déployer les ergonomistes semblent pouvoir aider les représentants du personnel à acquérir une méthodologie leur permettant de dépasser ces difficultés. Cela pose la question des formations qu'il est possible de proposer aux représentants du personnel. Cette question n'est pas nouvelle (6 et 7), il nous semble pour autant que cela interroge la place que donnent les ergonomistes aux représentants du personnel dans l'intervention et par là, à la possibilité de « favoriser des dynamiques de développement au cours même de l'intervention » (5).

RÉFÉRENCES

- (1) Chassaing K., Daniellou F., Davezies P., Duraffourg J. (2011). *Recherche-action « Prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile : élaboration d'une méthode d'action syndicale »*, 360 p. Emergences-CGT-Ires.
- (2) Dugué B. (2005). *Le travail de négociation. Regards sur la négociation collective d'entreprise*. Toulouse, Octarès Editions, Coll. Travail et Activité humaine.
- (3) Dugué B., Petit J., Daniellou F. (2010). L'intervention ergonomique comme acte pédagogique, *Pistes*, Vol.12, n°3. <http://pistes.revues.org/2767>
- (4) Dugué B., Petit J. et Pinatel C. (2012). *Les CHSCT, entre dispositifs et pratiques*, ANACT.
- (5) Falzon P. (2013). Pour une ergonomie constructive. In *Ergonomie constructive*, ed P. Falzon, pp. 1-15. Edition PUF, Paris.
- (6) Laville A., Teiger C. (1989). *Expression des travailleurs sur leurs conditions de travail*, Rapport n° 100, CNAM, EPHE, Paris.
- (7) Laville A., Teiger C. (1991). *L'apprentissage de l'analyse ergonomique du travail, outil d'une formation pour l'action*. Travail et emploi, n° 47, p 53-62.
- (8) Lemonnier C. et Rogez I. (2011). *Conditions de travail et CHSCT : Quels nouveaux besoins face à l'émergence de nouveaux risques professionnels ? Une analyse des pratiques réalisée dans 18 CHSCT d'entreprises de la région Nord-Pas de Calais*. ARACT.
- (9) Terssac (de) G., Dufour S., Bouvier P. (2010). *Outils des représentants syndicaux au CHS de la fonction publique territoriale : méthode d'analyse des malaises dans l'organisation et formation fondées sur la notion de Risques Socio-Organisationnels*. CERTOP.
- (10) Verkindt PY. (2013). *Rapport sur le CHSCT*, Ministère du travail.