



Texte original.*

Le travail des représentants du personnel dans les CHSCT

Yann POLEY, Johann PETIT

Yann POLEY, Déméris Conseil, 26 rue Georges Mandel 33000 Bordeaux – yann.poley@demeris.fr
Johann PETIT, Équipe Ergonomie des Systèmes Complexes, Univ. Bordeaux, IMS, UMR 5218, 33400 Talence
– johann.petit@u-bordeaux.fr

Résumé. La littérature scientifique décrit des CHSCT souvent coupés des salariés et ayant des difficultés à tenir leurs prérogatives. En considérant l'activité des représentants du personnel comme un travail, il nous est possible d'éclairer de façon nouvelle les difficultés qu'ils rencontrent dans le cadre de leur mandat, mais aussi de repérer des pistes d'action possibles pour contribuer au développement de leur activité. À travers ce texte, nous souhaitons présenter les principaux enseignements d'une thèse en ergonomie portant justement sur les caractéristiques de l'activité de ces représentants du personnel.

Mots-clés : CHSCT, analyse du travail, résolution de problème

The work of staff representatives in french Health and Safety Committee

Abstract. The scientific literature depicts the French Health and Safety Committee called CHSCT as being often disconnected from the workers themselves and as having difficulties to embrace its prerogatives. Considering the activity of the workers representatives as work, it is possible to understand in a new way the difficulties they encounter, but also to find possibilities to develop their activity. Throughout this text, we would like to present the main conclusions of an ergonomic thesis about the workers representatives' activity.

Keywords: Health and Safety Committee, activity analysis, problem setting

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Toulouse du 20 au 22 septembre 2017. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Poley, Y., Petit, J. (2017). Le travail des représentants du personnel dans les CHSCT. 52^{ème} Congrès de la SELF - Présent et Futur de l'Ergonomie (Toulouse, 20-22 septembre).

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

30 ans après la création des CHSCT, plusieurs études montrent une image contrastée de ces instances (*e.g.* Coutrot, 2009 ; Di Ruzza, 2009 ; Dugué, Petit et Pinatel, 2012 ; Granaux, 2010 ; Kubiak, 2011 ; Poley, 2015 ; Verkindt, 2013).

Ainsi, bien que ces comités participent activement aux démarches de prévention, ils semblent parfois avoir des difficultés à tenir les questions du travail, focalisant davantage leurs débats sur la réglementation et son application. Le risque apparaît alors d'élaborer des solutions génériques qui ne prennent pas en compte la complexité du travail et son caractère situé. Bien plus, les salariés ne se sentent pas nécessairement concernés par ces débats sur la réglementation.

Dès lors, il s'agit de comprendre ce qui fait les spécificités de l'activité déployée par les représentants du personnel dans le cadre du CHSCT. Comment ce travail contribue-t-il à définir la façon dont seront représentés les salariés, leurs problèmes et leurs enjeux ?

Nous souhaitons justement, à travers cette présentation, mettre en avant les raisons principales qui expliquent les difficultés que nous venons de mentionner. Nous pourrions alors, en conclusion, repérer les principales pistes d'action qui s'ouvrent pour les ergonomes qui souhaitent agir *avec, sur et/ou pour* les CHSCT.

SEPT TERRAINS LOCAUX, POUR UN PROJET NATIONAL

Pour donner suite à la réforme des retraites de 2009 et la prise en compte de la pénibilité au travail, la SNCF constitue l'*Observatoire de la Qualité de Vie au Travail*. Celui-ci lance en 2011 un groupe de travail sur les modes de fonctionnement des CHSCT. Il s'agit alors de comprendre ce qui peut entraver ou faciliter leur capacité à participer à la réduction de la pénibilité.

C'est dans ce cadre que nous avons mené un travail de thèse en ergonomie nous permettant d'analyser et d'accompagner pendant plus de trois ans sept CHSCT d'établissements différents. Il a ainsi été

possible de disposer d'une diversité de pratiques au sein des CHSCT de la SNCF.

Une posture de praticien-chercheur

La demande nous plaçait dans une position de praticien-chercheur.

Nous avons ainsi mis en place un protocole de recherche et d'analyse s'appuyant sur des observations (réunions ordinaires et motivées, groupes de travail, actions de terrain, etc.), des entretiens et l'étude de documents (comptes-rendus, procès-verbaux, tracts syndicaux, etc.). Pour nos interventions, nous avons construit une mémoire opérante de nos actions. Pour cela, nous avons tenu un journal de bord et des chronologies d'intervention.

L'ensemble de ces éléments nous a permis de reconstruire des histoires :

- à un instant donné (ex. : le traitement d'un sujet particulier lors d'une réunion) ;
- dans la durée (ex. : le traitement de ce même sujet dans le temps).

Le tableau suivant résume l'ensemble des données dont nous disposons.

		Notes manuscrites	Documents			Compte-rendu	Journal de bord	Nombre d'heures total
			Ordre du jour	Annexe	PV			
Construction de l'intervention		49				4	38	237 h
Analyse	Réunion	47	41	34	56	128	17	305,5 h
	Action de terrain	8				21	4	
	Entretien	19					12	
Transformation		27				10	20	114,5 h
Autre	Courriel		880					

Tableau 1 : données de recherche

LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ACTIVITÉ DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

Le travail des représentants du personnel trouve son fondement « dans le fait qu'il est assuré par des personnes qui en représentent d'autres » (Dugué, 2005, p. 205). Celles-ci ont la charge et le pouvoir de s'exprimer pour les mandants et « de définir ce qui est bon pour eux et, *in fine*, de s'engager pour eux et en leur nom » (*Ibid.*, p. 209).

Ainsi, les représentants du personnel sont comme des *praticiens* (Argyris et Schön,

2002), à savoir des personnes capables, par leurs positions et leurs formations, de se pencher sur les problèmes que rencontre l'organisation dans laquelle ils travaillent. Ils disposent de la légitimité juridique à agir et débattre au sein d'un espace de discussion institutionnalisé (Detchessahar, 2011), le CHSCT. C'est pourquoi nous approchons ce travail comme relevant de la *résolution collective de problème*.

Ces problèmes sont parfois simples et concernent des situations qui peuvent *a priori* être résolues facilement. Pour autant, la plupart concernent les situations de travail des salariés, qui sont bien plus complexes à aborder (Weill-Fassina et Rabardel, 2010). En cela, les représentants du personnel sont dans un contexte de résolution de problèmes qui relèvent de la *conception*, dans un environnement que nous pouvons qualifier de *dynamique* (Samurçay et Hoc, 1988), c'est-à-dire traversé par de multiples temporalités et enjeux, et qui évolue indépendamment des actions des acteurs.

De fait, une part de leur activité doit viser à transformer des situations problématiques en problèmes (Schön, 1983) par une démarche opportuniste et itérative permettant de définir les modalités d'élaboration d'une solution qui soit l'objet d'un compromis social (Darses, Falzon et Munduteguy, 2004). En cela, la définition et la résolution d'un problème doivent se faire au fil de l'eau, en fonction d'un contexte particulier et des possibilités d'actions à disposition sur le moment.

C'est en cela qu'il leur faut construire une forme située d'action, qui permet justement la prise en charge dynamique des problématiques qui parcourent l'entreprise (Poley, 2015). Porteurs des enjeux d'autrui, agissant pour eux, il y a surtout la nécessité forte de construire un certain degré de confiance de la part des salariés, mais aussi de l'employeur.

Des difficultés à représenter le travail et les travailleurs

Cultiaux (2014) relève toutefois que la confiance entre représentants du personnel

et salariés ne va pas de soi et qu'il est nécessaire de « la construire et [de] l'entretenir au travers d'actions syndicales » (p. 18).

Or, il apparaît que les salariés ne participent pas toujours aux actions du CHSCT et qu'ils sont parfois même mis à l'écart des débats (Poley et Petit, 2014).

Pour autant, les sollicitations des salariés sont autant de situations que les représentants du personnel doivent améliorer. S'il n'est pas possible de le faire, cela peut être douloureux si les salariés perçoivent comme inefficaces les actions pour résoudre les problèmes qu'ils leur ont demandé de traiter. Face à cette situation, les représentants du personnel peuvent développer des défenses permettant de la rendre supportable (Molinier et Flottes, 2012). Cela peut ainsi les conduire à « simplifier » les situations ou à écarter certains sujets (Poley, 2015). Il peut aussi en résulter un déni de la complexité des situations ou un dénigrement des salariés (Gâche, 2012). La « déconnexion » avec les salariés peut par conséquent être vue comme un moyen de se protéger de retours négatifs de la part des salariés.

Pouvant alors fonctionner pour ainsi dire en bulle close, les membres d'un CHSCT vont alors construire un diagnostic de la situation qui ne s'appuie que sur leur ressenti et leur expérience personnelle, amenant à des propositions qui ne répondent pas aux préoccupations des salariés. Cela peut contribuer à la mise en place de solutions dans lesquelles les salariés ne se reconnaissent pas (Dugué, 2005 ; Poley, Petit et Dugué, 2014).

Pour surmonter ces difficultés (déconnexion et résolutions impossibles de certains problèmes complexes), les représentants du personnel vont se centrer sur les aspects matériels et réglementaires des conditions de travail (Poley, Petit et Dugué, 2014), puisqu'il est ainsi possible de les aborder dans une approche hygiéniste (Daniellou, 2010) dans laquelle le point de vue des salariés n'est pas nécessaire.

Par ailleurs, l'approche réglementaire des conditions de travail présente plusieurs risques. Tout d'abord, il peut cantonner les représentants du personnel dans le rôle de « gendarmes » du respect de la réglementation par l'employeur, mais aussi par les salariés, rendant plus difficile l'élaboration d'une relation de confiance avec eux. Et puis cela ne permet pas d'engager « un dialogue avec les concepteurs pour une transformation efficace des conditions de travail » (Teiger et Laville, 1989, p. 54).

Tension entre conflictualité et coopération

Toute la force potentielle des CHSCT est de rassembler une diversité d'acteurs qui, par leurs positions et fonctions, ne sont pas porteurs des mêmes enjeux.

D'un point de vue individuel, chaque représentant du personnel doit composer avec une diversité d'enjeux : les siens, ceux des salariés, ceux de son organisation syndicale, ceux du Code du travail, etc. Les tenir ensemble n'est pas toujours possible, d'autant plus qu'ils doivent également s'articuler avec ceux dont sont porteurs les autres membres du CHSCT.

Or, la nécessité de construire des formes situées d'action pour traiter de façon dynamique les sujets est impactée par les tensions qui en résultent. Les membres doivent en effet :

- tenir un point de vue autonome, qui nécessite donc d'être construit, mais qui, d'un point de vue collectif, peut nécessiter de passer par des phases de conflits ;
- construire une relation de travail avec les autres membres, notamment le président, pour faciliter la résolution dynamique des situations problématiques.

Les tensions fondatrices entre conflictualité et coopération qui parcourent les CHSCT (Coutrot, 2009 ; Dugué et Pinatel, 2012 ; Granaux, 2010) peuvent ainsi se lire à travers cette nécessité d'agir ensemble tout en gardant un point de vue

autonome sur des sujets dont l'origine est pour partie extérieure à l'individu.

Débattre autour d'un référentiel commun

La gestion de cette tension entre coopération et conflictualité peut contribuer à ce que l'ensemble du CHSCT définisse un référentiel commun qui facilite justement l'articulation d'une synchronisation cognitive et opératoire nécessaire à la résolution collective des problématiques complexes.

Dans le cas des CHSCT, ce référentiel commun, lorsqu'il s'élabore, semble principalement porter sur les aspects réglementaires. Comme le relevaient déjà Teiger et Laville (1989), cela facilite les relations entre les membres. Il est également possible d'y articuler une approche du rôle de mandataires qui consiste à assurer l'application de la réglementation par la direction (Bourdon et Mezzarobba, 2007 ; Dugué, 2005).

Il peut ainsi se développer une définition partagée du rôle du CHSCT : celui-ci permet de relever les éléments, souvent matériels, qui vont nuire à la santé des salariés (Poley, Petit et Dugué, 2014). Ce mode de résolution hygiéniste des problèmes ne nécessite pas nécessairement de prendre en compte la complexité des situations de travail et le point de vue des salariés n'est pas nécessaire. Les éléments qui définissent la situation problématique ne sont pas mis en débat et c'est sur la solution que se centreront les échanges. Les problèmes des salariés sont alors abordés par les déterminants sur lesquels l'employeur, et donc le CHSCT, peut plus facilement avoir des leviers d'action.

Il y a ainsi un déplacement des difficultés rencontrées individuellement et collectivement par les représentants du personnel vers la capacité ou la volonté du président de l'instance à appliquer les solutions proposées par les représentants du personnel. Toute difficulté rencontrée ne provient plus de l'incapacité à gérer les problèmes rencontrés dans son propre travail syndical, mais dans la capacité ou

volonté de la direction de mettre en place les solutions.

LIEN ENTRE PENSÉE, DÉBAT ET ACTION

On le voit, il existe ainsi un lien fort entre la façon dont les représentants du personnel gèrent leur activité et la façon dont ils traitent les questions de santé et sécurité au travail. Plus spécifiquement, les représentants du personnel doivent traiter deux catégories de problèmes :

- ceux qui constituent leur objet de travail, c'est-à-dire les problèmes qui leur sont présentés en tant que mandataires ;
- ceux qu'ils doivent gérer dans leur propre activité de représentants du personnel.

Ainsi, la façon dont ils résolvent les problèmes de leur activité va définir les modalités pratiques par lesquelles ils aborderont et traiteront les problèmes des salariés. De façon inverse, la manière dont ils vont aborder et traiter les problèmes des salariés dépend également de la façon dont ils sont en capacité de résoudre les problèmes de leur propre activité. Nous remarquons un lien fort entre les analyses réalisées et les possibilités d'action.

Or, il apparaît également que les difficultés des représentants du personnel et le mode de fonctionnement de l'instance sont rarement débattus et pris en charge collectivement (Poley, 2015). Ainsi, s'ils ne peuvent penser ou agir sur les difficultés qu'ils rencontrent, ces difficultés seront portées individuellement (Davezies, 2014), favorisant l'apparition de défenses.

Les représentants du personnel se retrouvent dès lors dans une boucle infernale. Il y a ainsi une stratégie d'évitement des difficultés rencontrées à améliorer les conditions de travail pour les salariés sur d'autres aspects que ceux matériels et réglementaires, de sorte que les représentants du personnel ne relèvent et n'agissent que sur les situations sur lesquelles ils savent pouvoir agir, éloignant

encore un peu le CHSCT des préoccupations des salariés.

CONCLUSION

Nous le voyons, le respect du cadre réglementaire ne suffit pas à lui seul pour prendre en charge le caractère dynamique des situations de travail des salariés, mais aussi les possibilités d'action situées dans l'activité des représentants du personnel. Ils vont de fait devoir définir des modes d'action qui sont en adéquation avec l'environnement dans lequel ils agissent.

Il leur est de fait nécessaire de construire un référentiel commun permettant d'articuler un besoin d'agir ensemble tout en tenant des points de vue individuels. En cela, la conflictualité et la coopération sont inhérentes au mode de fonctionnement des CHSCT.

Toutefois, ce cadre commun doit également s'appuyer sur d'autres éléments que la réglementation et il est nécessaire de donner une place aux acteurs de l'entreprise dans la construction des actions.

Pour autant, il est difficile pour les représentants du personnel de débattre des difficultés individuelles et collectives qu'ils rencontrent dans leur travail syndical, ce qui peut les amener à la constitution de défenses. Cela contribue à un traitement des sujets en vase clos au sein de l'instance qui se centre sur des éléments facilement partageables.

Pour l'ergonome qui intervient *avec, pour et/ou sur* les CHSCT, l'objectif doit être de faciliter une activité collective (Caroly, 2010) permettant aux acteurs d'articuler activité individuelle et travail collectif. Toute la difficulté pour l'intervenant réside dans le fait qu'il ne peut pas s'appuyer sur un collectif de travail pour le faire et qu'il ne s'agit pas d'en former un.

Pour conclure, nous souhaiterions proposer une première schématisation de l'activité des représentants du personnel. La figure suivante présente également les temps et actions sur lesquels l'ergonome peut accompagner les représentants du

personnel et, plus largement, le CHSCT. Ces pistes y sont représentées en bleu.

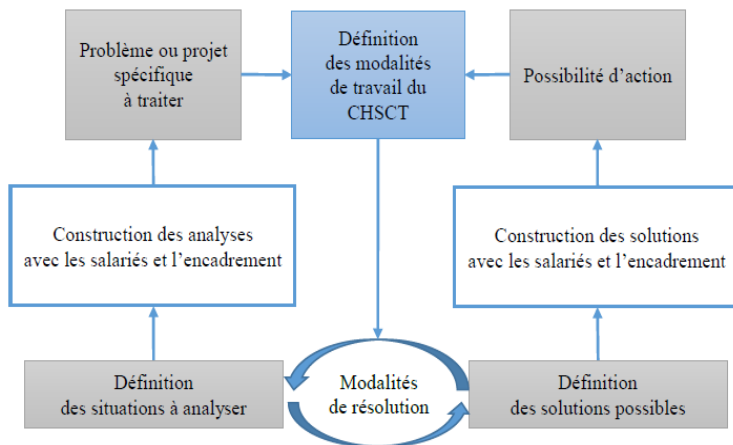


Figure 1 : schéma de l'action du CHSCT et des possibilités d'accompagnement par l'ergonome

Les *modalités de travail du CHSCT* sont le résultat d'arbitrages complexes réalisés par les acteurs pour définir les *possibilités d'action* en fonction d'un *problème ou projet spécifique*. En ce sens, les modalités de travail sont à chaque fois adaptées pour traiter un problème ou un projet particulier. Les *modalités de résolution* qui en résultent s'appuient souvent sur des routines constituées. Parfois, il sera nécessaire de les définir lorsque les stratégies d'action stabilisées de ces routines ne permettent pas de résoudre les problèmes.

L'ergonome peut ainsi contribuer à la définition des modalités de travail du CHSCT. Il s'agit ici d'accompagner les acteurs dans une démarche réflexive pour mettre en débat les routines constituées et contribuer à la structuration de modalités de résolution itératives qui prennent en compte les spécificités locales en termes de possibilités d'action.

En s'appuyant sur une situation spécifique, l'ergonome peut alors outiller les membres pour construire et résoudre les problèmes autrement. L'apport d'un nouveau regard sur le fonctionnement de l'homme au travail et des propositions méthodologiques doivent faciliter la construction de modalités de résolution *avec les salariés et l'encadrement*.

La prise en compte de la complexité et la participation des salariés peuvent à leur tour

contribuer au développement des possibilités d'action et à l'émergence de problématiques nouvelles. Cela peut notamment contribuer à la mise en place de projets spécifiques, portés par le CHSCT.

BIBLIOGRAPHIE

- Argyris, C. et Schön, D. A. (2002). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*. De Boeck Université.
- Bourdon, F. et Mezzarobba, D. (2007). La recherche-action, un renouveau pour la formation syndicale. Dans *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail* (pp. 223-236).
- Caroly, S. (2010). *Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*. Habilitation à diriger des recherches. Université Victor Segalen - Bordeaux II.
- Coutrot, T. (2009). Le rôle des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail en France: une analyse empirique. *Travail et Emploi*, (117), 25-38. JOUR.
- Cultiaux, J. (2014). Les tensions du travail d'organisation militant : l'exemple du travail syndical de terrain en Belgique. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 18(2), 13-25.
- Daniellou, F. (2010). L'ergonome et les gestionnaires des ressources humaines : intervenir pour prévenir les risques du travail. Dans *L'ergonome et les gestionnaires des ressources humaines : intervenir pour prévenir les risques du travail. Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux : Université de Bordeaux 2.
- Darses, F., Falzon, P. et Munduteguy, C. (2004). Paradigmes et modèles pour l'analyse cognitive des activités finalisées. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie*. Paris : PUF.
- Davezies, P. (2014). L'individualisation du rapport au travail : un défi pour le syndicalisme. *ETUI Policy Brief*.

- Politiques économiques, sociales et de l'emploi en Europe*, (3), 2-5.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution. *Revue française de gestion*, 5 (2014), 89-105.
- Di Ruzza, R. (2009). *Panorama des savoirs militants. Enquête épistémologique auprès des représentants du personnel*. Rapport de recherche pour la DARES, ministère du Travail.
- Dugué, B. (2005). *Le travail de négociation. Regards sur la négociation collective d'entreprise*. Toulouse : Editions Octarès.
- Dugué, B., Petit, J. et Pinatel, C. (2012). *Les CHSCT entre dispositifs et pratiques. Rapport pour le compte de l'ANACT*. Lyon.
- Gâche, F. (2012). Faire du syndicat un outil pour le développement du pouvoir d'agir des salariés. Les leçons d'une recherche-action. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 73 (3), 239-245.
- Granaux, S. (2010). *Les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT dans les établissements de fabrication de produits chimiques. Étude comparative des pratiques d'une institution de santé au travail méconnue*. EHESS.
- Kubiak, J. (2011). Évolutions de la prévention des risques professionnels à la SNCF : ce que cachent les dispositifs de gestion. Dans *Innovation, travail et dispositifs de management dans les organisations productives* (pp. 1-21). Grenoble.
- Molinier, P. et Flottes, A. (2012). Travail et santé mentale : approches cliniques. *Travail et Emploi*, 129, 51-66.
- Poley, Y. (2015). *Accompagnement ergonomique de l'activité des représentants du personnel des CHSCT. Interventions ergonomiques sur les CHSCT de la SNCF*. Université de Bordeaux.
- Poley, Y. et Petit, J. (2014). « Représenter » le travail et les travailleurs. Le cas d'une mission d'un CHSCT de la SNCF. Dans *Diversité des interventions, diversité des populations : quels enjeux, quels défis pour l'ergonomie ? 45e congrès de l'Association Canadienne d'Ergonomie*. Montréal.
- Poley, Y., Petit, J. et Dugué, B. (2014). La place du travail dans les inspections trimestrielles des CHSCT. Dans *Ergonomie et Développement pour tous. 49e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* (p. 9). La Rochelle, France.
- Samurçay, R. et Hoc, J.-M. (1988). La spécification d'aides à la décision dans les environnements dynamiques. *Psychologie française*, (33), 187-196.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner*. New York : Basic Book.
- Teiger, C. et Laville, A. (1989). *Expression des travailleurs sur leurs conditions de travail. (Analyse de sessions de formation de délégués C.H.S.C.T. à l'analyse ergonomique du travail)*. Paris.
- Verkindt, P.-Y. (2013). *Les CHSCT au milieu du gué : trente-trois propositions en faveur d'une instance de représentation du personnel dédiée à la protection de la santé au travail*. Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du dialogue social, Paris.
- Weill-Fassina, A. et Rabardel, P. (2010). Point de vue ergonomique sur les facteurs psycho-sociaux de risques pour la santé. Dans *Revue de la littérature réalisée dans le cadre des travaux du Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail* (p. 35). Apport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé.