



HAL
open science

La place du travail dans les inspections trimestrielles des CHSCT

Yann Poley, Johann Petit, Bernard Dugué

► **To cite this version:**

Yann Poley, Johann Petit, Bernard Dugué. La place du travail dans les inspections trimestrielles des CHSCT. *Ergonomie et Développement pour tous*, Société d'Ergonomie de Langue Française, Oct 2014, La Rochelle, France. hal-01075804

HAL Id: hal-01075804

<https://hal.science/hal-01075804v1>

Submitted on 20 Oct 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Texte original.*

La place du travail dans les inspections trimestrielles des CHSCT

Yann Poley, Johann Petit et Bernard Dugué

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
bernard.dugué@ensc.fr

Résumé. Les CHSCT, par leur construction législative, permettent de créer 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, il semble que les membres des CHSCT rencontrent parfois des difficultés pour parler du travail et de l'activité des salariés de l'entreprise. En partant de l'hypothèse qu'ils mobilisent finalement peu les situations de travail lorsqu'ils traitent les divers sujets qui les préoccupent, notre présentation se fixe pour objectif de montrer la façon dont ils abordent et traitent justement ces sujets. S'ils ne s'appuient pas toujours sur le travail, comment et à partir de quoi en parlent-ils ? Quels sont les arguments qu'ils mobilisent pour traiter une situation qu'ils jugent problématique ? Pour répondre à ces questions, nous nous appuyerons sur une analyse de 28 inspections trimestrielles réalisées par quatre CHSCT.

Mots-clés : Instance représentative du personnel, accompagnement, analyse du travail.

Talking about work in trimestral inspection of CHSCT's

Abstract. In French companies, the Committees for Health, Safety and Improvement of Working Conditions (CHSCT), through their legislative construction, create an opportunity to debate about the issues related to health, safety and working conditions. However, it seems that members of the CHSCT have sometimes difficulties to talk about the employees work and activity. Starting from the hypothesis that they take little account of work situations when dealing with these various issues, our presentation will show how they actually address these issues. If they do not always talk about work situations, about what do they talk? What are the arguments they mobilize? To answer these questions, we will rely on an analysis of 28 inspections conducted by four CHSCT.

Key words: employee consultative bodies, ergonomic analysis

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à La Rochelle du 1^{er} au 3 octobre 2014. 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. & Dugué B. (2014). La place du travail dans les inspections trimestrielles des CHSCT.

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

Ces dernières années, les CHSCT ont fait l'objet de plusieurs études et publications (Dugué, Petit & Pinatel, 2012 ; Gaillard & de Terssac, 2013 ; Granoux, 2010 ; de Terssac, Dufour & Bouvier, 2010 ; Verkindt, 2013a). Des revues spécialisées ont également dressé un bilan à l'occasion du 30^{ème} anniversaire de ces instances (Santé et travail, 2012 ; Travail et changement, 2012).

Un constat est très souvent partagé : les évolutions du monde du travail, en lien avec celles des prérogatives des CHSCT, placent ces instances devant une nécessaire évolution de leurs pratiques et modes de fonctionnement. En témoigne par exemple le titre de Verkindt (2013b) : « *le CHSCT au milieu du gué* ».

Ces diverses sources s'accordent sur la diversité des pratiques des CHSCT, de sorte qu'il soit difficile de parler *du* CHSCT au singulier. Par ailleurs, en lien avec les évolutions de leurs prérogatives, les CHSCT ont acquis une certaine légitimité à se saisir des questions organisationnelles (Guesdes Da Costa & Lafuma, 2010) et sont invités à ne pas approcher les situations de travail seulement par leurs aspects matériels (Verkindt, 2013a). Pour autant, plusieurs études tendent à montrer les difficultés pour les élus à aller sur le terrain et mobiliser le travail réel (Buet P. & Galioot E., 2008 ; Dugué, 2005), mais aussi les difficultés de certains CHSCT à faire « vivre » l'instance sur l'intégralité de son champ d'action (Dugué, Petit & Pinatel, 2012 ; Verkindt 2013a).

Les membres peuvent ainsi avoir des difficultés à tenir les sujets qui les préoccupent en mobilisant des arguments en lien avec les situations de travail vécues par les salariés. Plus particulièrement, selon Laville et Teiger (1991), les représentations qu'ils ont du travail se centrent le plus souvent sur les normes, règles et procédures à respecter. Cette approche du travail facilite une entente entre acteurs de l'entreprise et permet d'objectiver les actions à mener. Elle ne permet toutefois pas de faire des liens avec les déterminants du travail et les effets sur les opérateurs. L'une des difficultés serait ainsi pour les membres de pouvoir aborder le travail par l'activité des opérateurs et surtout de pouvoir faire des liens avec ses déterminants et ses conséquences.

Suite à la réforme des retraites de 2009 et la prise en compte de la pénibilité au travail, la SNCF 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. C'est dans ce cadre que nous menons un travail de thèse en ergonomie, nous permettant d'analyser et

d'accompagner depuis plus de deux ans plusieurs CHSCT de l'entreprise.

A travers notre communication, nous montrerons comment les membres de ces CHSCT traitent les sujets qui les préoccupent et abordent les situations de travail. C'est en effet à partir de la compréhension de leurs pratiques actuelles que nous pourrions mieux cerner les difficultés mentionnées précédemment.

Nous présenterons tout d'abord une analyse quantitative de 28 inspections trimestrielles menées par quatre de ces CHSCT. Comme nous le verrons, les sujets sont peu analysés et principalement abordés sous l'angle des déterminants fixés par l'entreprise.

Nous décrirons ensuite l'une de ces inspections plus en détails. Cela permettra d'illustrer les difficultés des membres à mobiliser des éléments du terrain, mais aussi le lien qu'ils entretiennent avec les salariés.

Enfin, nous décrirons une expérimentation que nous avons menée dans l'un des CHSCT où nous avons accompagné deux représentants du personnel dans la gestion d'une problématique récurrente. Nous verrons comment la co-construction d'une démarche avec eux leur a permis d'aborder autrement les situations de travail et de dépasser une approche uniquement centrée sur les aspects techniques d'un outil.

DE QUOI PARLENT LES CHSCT ?

Analyse quantitative des inspections trimestrielles

Pour mieux cerner la façon dont les membres des CHSCT abordent les situations qu'ils rencontrent sur le terrain, nous nous sommes intéressés plus particulièrement aux inspections trimestrielles. Elles remplissent en effet une triple fonction :

1. c'est une première étape permettant de relever de nouveaux sujets à traiter dans le cadre de l'instance ;
2. c'est une seconde étape permettant d'approfondir des sujets remontés par les salariés ou présentés par la direction ;
3. c'est aussi l'occasion de construire des liens avec les autres salariés de l'entreprise.

Les inspections sont donc des moments particuliers où les membres déploient des outils d'analyse. Nous pouvons nous assurer ainsi que les divers sujets traités en CHSCT émanaient bien d'une action réalisée sur le terrain. Il nous est également possible de prolonger nos observations et entretiens par l'analyse des diverses traces de l'activité que constituent les comptes-rendus des inspections et procès-verbaux des réunions du CHSCT.

Comme grille d'analyse, nous avons choisi d'utiliser le schéma des cinq carrés, tel que défini par Leplat et Cuny (1974). Nous souhaitons voir, pour un sujet en particulier, les différents critères relevés par les

membres pour le définir. Nous en avons tirés 5 critères¹ :

- Déterminants fixés par l'entreprise (normes, outils, tâches prescrites,...)
- Salariés et leurs caractéristiques (âge, formation,...)
- Activité des salariés (mobilisation des grandes fonctions de l'organisme)
- Effets sur les opérateurs (fatigue, développement de compétences,...)
- Résultats de l'activité (qualité de service, rebuts,...)

Cette grille d'analyse a été appliquée sur les données à notre disposition pour quatre CHSCT :

1. nos notes issues d'observations d'inspections ;
2. les comptes-rendus des inspections ;
3. nos notes issues d'observations de réunions ;
4. les procès-verbaux de réunions du CHSCT.

Nous avons ainsi analysé 28 inspections différentes. Le tableau 1 présente les matériaux à notre disposition pour chaque CHSCT et qui ont servi à nos analyses.

CHSCT	Matériaux	
N° 1	Observation d'une inspection	3
	Compte-rendu	8
	Observation d'une réunion	5
	Procès-verbal	2
N° 2	Observation d'une inspection	-
	Compte-rendu	6
	Observation d'une réunion	6
	Procès-verbal	14
N° 3	Observation d'une inspection	1
	Compte-rendu	6
	Observation d'une réunion	4
	Procès-verbal	1
N° 4	Observation d'une inspection	4
	Compte-rendu	2
	Observation d'une réunion	4
	Procès-verbal	1
TOTAL	Observation d'une inspection	8
	Compte-rendu	22
	Observation d'une réunion	19
	Procès-verbal	18

Tableau 1: Origine des matériaux analysés

Pour chaque catégorie de données, nous avons relevé le nombre de sujets évoqués. Par exemple, lors de l'inspection n° 1 du CHSCT n° 1, nous avons pu relever 16 sujets différents (« travail en hauteur », « risque incendie », « aération des locaux », etc.). Nous avons ainsi relevé 318 sujets différents.

¹ Les mots soulignés seront repris par la suite dans les graphiques que nous présentons dans ce texte.

Des sujets peu construits

Nous avons tout d'abord cherché à savoir la façon dont les membres mobilisent les cinq critères pour un même sujet. Il nous semble essentiel de comprendre à partir de quoi les membres définissent une situation. La figure 1 présente les résultats de notre analyse.

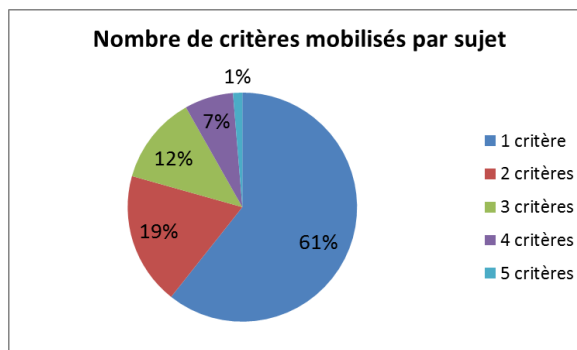


Figure 1 : nombre de critères mobilisés par sujet

Ainsi, lorsque l'on regarde le nombre d'arguments différents mobilisés pour un seul sujet, on constate que plus de 60 % présentent un seul type de critère. De fait, seulement 40 % des sujets mobilisent au moins deux critères et seulement 20 % font des liens avec 3 ou plus. La plupart des sujets sont ainsi peu construits et sont la plupart du temps présentés avec un seul type d'argument.

Une centration sur les déterminants

A partir de ce constat, nous souhaitons également savoir combien de sujets mobilisent chacun des critères présentés précédemment. La figure 2 montre ainsi le pourcentage de sujets pour chaque type de critères : 69 % des sujets mobilisent des déterminants, 21 % présentent des données en lien avec les salariés, etc.

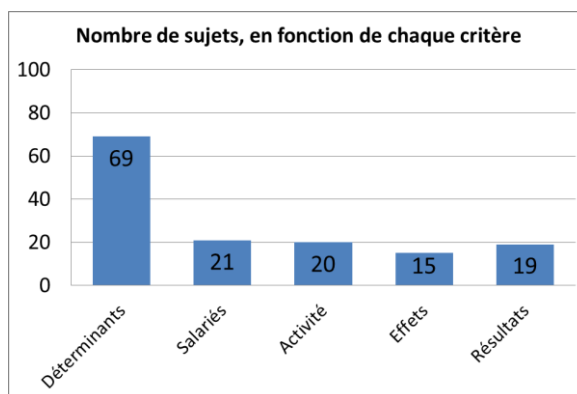


Figure 2: nombre de sujets, en fonction de chaque critère

Les membres des CHSCT mobilisent ainsi peu les sujets par l'activité de travail. Ils centrent leurs analyses sur les déterminants fixés par l'entreprise. Les situations sont en effet principalement envisagées en termes de normes et de réglementations.

Ce qui nous semble plus surprenant est la faiblesse de deux types de critères en lien avec le mandat de

représentation du personnel : la population concerné d'une part et les effets du travail sur cette population d'autre part. Ainsi, contrairement à ce que nous pensions initialement, à savoir que ces critères seraient souvent mobilisés par les représentants du personnel pour justifier la nécessité d'agir, seulement 15 % des sujets présentent les effets que peut avoir le travail sur les opérateurs.

Ainsi, que cela soit sur le terrain, à travers les comptes-rendus de ces inspections ou en réunion, les situations sont principalement discutées par les déterminants du travail que met en place l'entreprise. D'une certaine façon, nous y retrouvons l'approche qu'ont beaucoup de membres de CHSCT sur les questions de santé, sécurité et conditions de travail : il s'agit avant tout d'appliquer les normes et textes réglementaires pour assurer de « bonnes » conditions de travail. Abordé ainsi, le rôle du CHSCT consiste à examiner le respect de l'application de la réglementation par l'employeur. En cas d'écart, il suffit de présenter cet écart à l'employeur pour améliorer les situations. Les analyses sont ainsi faites principalement par la présentation de ces déterminants. Les membres ne définissent pas les contours du problème et raisonnent avant tout en termes de solutions. Nous assistons ainsi parfois à l'énonciation d'un déterminant qui prendra à cette occasion valeur d'analyse et de solution. L'exemple suivant illustrera ce dernier point.

UNE INSPECTION DIFFICILE

Nous présentons ici une inspection trimestrielle que nous avons observée. Nous avons également pu observer la réunion suivante du CHSCT. Nous disposons également du compte-rendu de l'inspection et du procès-verbal de la réunion. Pour en prolonger la compréhension, nous avons mené des entretiens d'explicitation avec le président d'une part, et deux représentants du personnel dont le secrétaire d'autre part. Nous avons également pu prolonger notre compréhension par l'analyse de documents en lien avec ce sujet (courriels échangés entre les acteurs, droit d'alerte, etc.).

Éléments de contexte

En mai 2010, l'établissement déménage dans de nouveaux locaux. A cette occasion, les représentants du personnel du CHSCT pointent l'inadéquation du mobilier et l'insuffisance de l'espace des nouveaux locaux. Ayant le sentiment de ne pas être entendu par la direction, une expertise CHSCT est mise en place. Selon les représentants du personnel, les recommandations de l'expert n'ont pas été prises en compte et le déménagement s'est fait sans modification. Deux ans plus tard, un nouveau service, que nous nommerons « A », intègre les nouveaux locaux. Il est composé de 15 salariés et 2 encadrants. Lors de la consultation du CHSCT à propos de l'arrivée de ce nouveau service, les représentants du personnel reprennent les problèmes liés à

l'environnement de travail (espace insuffisant, climatisation mal positionnée,...).

Le déroulement de l'inspection

Le jour de l'inspection, un représentant du personnel du CHSCT apprend, via les délégués du personnel, qu'il y a un « problème d'environnement de travail » au service « A ». Avant de débiter l'inspection, les représentants du personnel et le président s'entendent pour inclure également ce service à l'inspection prévue ce jour-là. Ils n'ont ainsi pas eu le temps de préparer cette inspection ou de prévenir le service de leur arrivée.

Lorsqu'ils arrivent sur place, les représentants du personnel demandent quels sont les problèmes que rencontrent les salariés. Il s'en suit une énumération de problèmes, sans explications, ni recherche d'informations supplémentaires : éblouissement des écrans, bruit dans l'open-space, manque d'espace, etc.

Au bout d'une dizaine de minutes, les sujets liés à l'environnement physique semblant épuisés, un représentant du personnel demande « [s'ils ont] d'autres problèmes, du style organisation du travail ? ». Un salarié qui ne s'était pas exprimé jusqu'à présent prend alors la parole. Pour lui, les salariés du service sont en souffrance et il y a des clans, des conflits entre personnes ; il y a même deux arrêts maladie dus à cette situation. Il manque par ailleurs un encadrant de proximité, qui pourrait aider les salariés lorsqu'il y a des pics d'activité ou qui pourrait accompagner les nouveaux pour les former sur le poste. Il fait également le lien entre l'absence des deux personnes en arrêt maladie et les difficultés à prendre des vacances par manque de personnel. Le salarié est visiblement en colère. Il prend à partie le président du CHSCT et son N+2.

Aucun autre salarié venant appuyer ces propos, le secrétaire du CHSCT demande si ces analyses sont partagées. Les réponses sont timides, sans qu'il y ait de confirmation franche des propos.

Souhaitant reprendre la main, le président annonce que deux pistes seront discutées en réunion CHSCT : l'aménagement de l'espace et l'organisation du travail (et plus particulièrement le manque de personnel). Il précise par ailleurs que la prochaine réunion ordinaire du CHSCT aurait lieu dans un mois et qu'un retour aux salariés sera fait suite à cette réunion.

Les membres quittent alors les locaux. Les discussions sur les aspects matériels auront duré dix minutes, celles sur les conflits au sein de l'équipe, les difficultés à faire face aux pics d'activités,... auront duré plus de trois quarts d'heure. En sortant des locaux du service « A », les membres se sentent mal à l'aise. Le secrétaire s'exprimera par la suite avec ces mots : « *et là on sort, et j'accuse le coup. Je sens que j'ai raté un épisode. En tant que secrétaire de CHSCT, je me sens mal. J'encaisse toutes les infos que je viens de recevoir.* »

Le compte-rendu de l'inspection

Nous nous sommes également intéressés au compte-rendu de cette inspection. Nous voulions y regarder les sujets relevés par les représentants du personnel d'une part et la façon dont ils avaient formalisé ces sujets d'autre part. Voici ce compte-rendu :

« Constat au [service A]

Manque 1 poste [encadrant] qui péjore l'activité du service

Bureau [XXXX] : soufflerie très mal orientée (air tombant sur la tête de certains agents)

Il faut des stores aux vitres côté hall du [XXXX]

Il y a des intérimaires sur des postes pérennes à l'année.

Exiguïté des espaces de travail

2 agents sont en arrêt de maladie »

On le voit, ce compte-rendu n'a pas pour objectif de présenter le déroulement de l'inspection. Par ailleurs, il ne présente pas l'ensemble des sujets évoqués par les salariés lors de l'inspection. Ce sont des constats et des propositions d'action. Il y a ainsi un écart entre le nombre de sujets relevés pendant l'inspection, qui peuvent être autant de pistes de travail à explorer par la suite par le CHSCT, et le nombre de sujets présentés dans ce compte-rendu. Nous assistons à un premier « appauvrissement » des sujets, en nombre d'une part et en éléments permettant de les caractériser d'autre part. Les espaces de travail par exemple sont tout simplement caractérisés comme exigus, sans présentation des incidences que cela peut avoir sur l'activité des salariés.

Les actions menées par le CHSCT à la suite de l'inspection et avant la réunion CHSCT suivante

Quelques jours plus tard, trois représentants du personnel, dont le secrétaire du CHSCT, sollicitent plusieurs rendez-vous au cours d'une même journée avec le président et le N+3 du service. En amont, ils ont préparé un droit d'alerte formalisé par écrit et prêt à être présenté à la direction pour l'obliger à agir. Ce document reprend leur demande principale : le déménagement immédiat de l'ensemble des salariés dans des locaux plus spacieux.

Au cours de la journée, ces cinq acteurs se mettent d'accord pour trois solutions :

- mise en place d'un diagnostic RPS ;
- appel à volontaires pour un déménagement provisoire ;
- Possibilité de télétravail.

Le président et le N+3 vont de leur côté mobiliser les encadrants du service « A », pour creuser ce qu'ils appellent les « non-dits » dans le service et proposer les deux dernières pistes aux salariés. Les encadrants remontent alors que les salariés « déplorent l'instrumentalisation » faite par le CHSCT. Par ailleurs, ils ne souhaitent pas déménager. Au final, un seul salarié acceptera de changer de lieu de travail et un seul souhaitera mettre en place du télétravail.

A la fin de la journée, ces mêmes acteurs se rencontrent à nouveau. Le N+3 présente le refus des salariés de changer de lieu. Le secrétaire du CHSCT se lève, s'énerve et menace alors de poser le droit d'alerte si rien n'est fait. Un représentant du personnel propose alors de changer de N+2. Il semblait en effet déjà prévu que le N+2 change de service d'ici quelques mois, il s'agit ainsi d'avancer cette date.

La réunion suivante du CHSCT

Lors de la réunion suivante, les membres discutent en premier de ce qu'ils ont vécu lors de l'inspection. Pour le président, « *il faut qu'on se cale. La manière d'aborder a été dangereuse, un peu brutale* ». Pour le secrétaire : « *on était un peu mal à l'aise* ». Cette inspection les interroge sur deux aspects : comment organiser une inspection pour éviter de revivre la même situation et surtout, comment se fait-il que le CHSCT (président et représentants du personnel) n'était pas au courant de la situation dans le service « A » ?

Concernant le traitement des sujets relevés lors de l'inspection, nous pensions que la réunion ordinaire allait permettre de discuter plus en détail de la situation au sein de ce service. Pour autant, les éléments sont peu discutés et peu de liens sont faits. Le tableau suivant montre les huit sujets qui seront abordés. Pour chaque sujet est indiqué le nombre d'arguments mobilisés pour chaque critère.

Sujets	Déterminants	Salariés	Activité	Effets	Résultats
Souffrance des salariés				2	
Changement d'encadrants	2				
Modification bureaux des encadrants	2				
Déménagement	2				
Télétravail	1				
Tensions entre salariés				1	
Postes non pourvus	1				
Cas individuel d'un salarié	2				

Tableau 2: nombre d'arguments mobilisés pour chaque sujet

Lorsque la question du déménagement est abordée, le refus des salariés est incompréhensible pour les représentants du personnel : « *ils disent qu'ils manquent d'espace, mais personne veut bouger, c'est paradoxal* ». Il est également important de noter que les représentants du personnel n'ont pas sollicité ces salariés dans le mois d'intervalle entre ce refus et la

réunion ordinaire. Ils n'ont pas cherché à savoir les raisons de ce refus et font donc des conjectures : « ils préfèrent rester entre eux », « ils veulent pas se séparer », etc.

Quelques enseignements de cette inspection

De cette inspection, plusieurs points méritent d'être relevés.

Tout d'abord, nous pouvons constater que les salariés abordent plusieurs sujets qui ne seront pas repris par la suite. C'est par exemple le cas de la gestion des pics d'activité ou de la formation des nouveaux salariés. Il y a ici ainsi un délitement des sujets dans le temps. Le compte-rendu ne reflète par exemple pas la diversité des sujets abordés lors de l'inspection et ne peut pas être utilisé pour alimenter les débats. La question des postes non pourvus ne sera traitée que par les contraintes d'embauche qui pèsent sur l'entreprise. Cette réduction qui s'opère sur les sujets nous interroge sur la capacité des membres à formaliser les situations qu'ils relèvent sur le terrain.

La gestion des sujets à la suite de l'inspection met également en avant la place que donnent les membres du CHSCT aux salariés. Le diagnostic a été réalisé sans eux ; de même pour les solutions. Il semble ainsi que les représentants du personnel centrent leurs analyses et propositions de solutions sur la question des espaces². Ceci semble pouvoir s'expliquer par l'histoire de l'entreprise et la difficulté qu'ont eue les représentants du personnel à se faire entendre sur ces points. Tout porte à croire que le diagnostic de la situation existait pour ainsi dire avant de réaliser l'inspection.

Dès lors, il se pose la question de la représentation. Comment représente-t-on les salariés lorsqu'on est membre d'un CHSCT ?

LA PRISE EN COMPTE DU TRAVAIL

Pour prolonger cette réflexion, nous souhaitons expérimenter les effets que pouvaient avoir la prise en compte des situations de travail par les représentants du personnel d'une part et l'intégration des salariés dans la construction des solutions envisageables d'autre part.

Pour cela, nous avons accompagné deux représentants du personnel lors d'une mission qu'ils menaient dans le cadre du CHSCT³.

La situation avant notre arrivée

En octobre 2011, les salariés de trois équipes spécialisées dans la réparation de ponts métalliques sollicitent le CHSCT. Les représentants du personnel

² Même la proposition de diagnostic RPS tire son origine des questions d'espace. Lors des entretiens, le secrétaire et son adjoint feront directement le lien entre m² et RPS.

³ Nous souhaitions initialement accompagner les membres du CHSCT ayant vécu l'inspection que nous avons présentée. Cela n'a toutefois pas été possible.

remontent alors en réunion ordinaire la question suivante : « *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 ». Par la suite, les représentants du personnel « prennent en main » le dossier et les discussions se décalent de la place des salariés dans le choix des outils aux caractéristiques techniques de ces outils (« plus légers », « moins de vibrations »,...). Durant toute cette période, les discussions reposent principalement sur l'expérience détenue par l'un des représentants du personnel, lui aussi opérateur dans l'une des équipes, et sur les propositions des encadrants qui s'appuient sur un catalogue d'outils.

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 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. Désirant trouver des outils adaptés, ils ont accepté notre proposition. Nous avons précisé notre place dans cette mission : nous accompagnerions les représentants du personnel pour les conseiller ; nous ne réaliserions pas une intervention à leur place.

Par cette façon de faire, en les laissant « aux commandes », nous souhaitions donner une forme à notre « *action ergonomique* [qui puisse être] *l'occasion d'une dynamique de développement et d'apprentissage* » (Falzon, 2013). Nous souhaitions également pouvoir faire de cet accompagnement l'occasion d'une « *co-construction entre scientifiques et syndicalistes des connaissances produites* » (Chassaing *et al.*, 2011). 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 voulions mettre en place pouvait s'intégrer dans leurs pratiques et « *dans la réalité des situations qu'ils vivent* » (ibid.).

L'accompagnement que nous avons proposé

La démarche que nous avons co-construite avec les représentants du personnel reposait sur cinq points.

La participation des salariés à plusieurs phases clés de cette mission

Il s'agissait d'annoncer aux salariés la mise en place de cette mission et d'avoir un premier temps d'échanges avec eux. Afin d'éviter que les échanges ne se limitent à des besoins exprimés portant sur les outils, nous avons suggéré aux représentants du personnel qu'ils définissent avec les salariés les

situations les plus pertinentes à venir observer. Cela permettait de montrer aux représentants du personnel l'intérêt de ne pas s'appuyer uniquement sur leurs propres représentations des situations, mais aussi de solliciter les acteurs concernés. Ils ont ainsi pu repérer une multitude de nouveaux sujets et se sont rendu compte que la question des outils n'en était qu'une parmi d'autres (organisation des chantiers, intégration des jeunes,...).

Une phase d'expérimentation des outils

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

Tout d'abord, accompagner les représentants du personnel auprès des fournisseurs, afin que les échanges ne se concentrent pas sur les aspects techniques du matériel présenté. Il s'agissait de construire un partenariat incluant la possibilité de tester et modifier si nécessaire les outils.

Ensuite, la phase de test devait se dérouler sur une période suffisamment longue pour permettre aux salariés d'utiliser l'outil dans différentes situations et dans la durée.

Des observations sur le terrain et des entretiens avec les salariés

Il était primordial que les représentants du personnel aillent sur le terrain pour observer les situations de travail et s'entretenir avec les riveteurs. Il a ainsi été possible de dépasser l'approche centrée sur les caractéristiques des outils, pour prendre en compte les différentes situations d'usage de ces outils.

Des réunions fréquentes avec les deux représentants du personnel

Nous savions par ailleurs que l'intégration d'une nouvelle méthode n'est pas toujours aisée et qu'il est nécessaire de les accompagner dans la durée. C'est pourquoi il était important que nous puissions disposer de temps d'échanges réguliers avec eux. Des temps de discussion ont donc été instaurés avant et après chaque action, pour préparer et débriefer « à chaud », mais aussi à d'autres occasions, pour formaliser les principales situations d'utilisation des outils et préparer la restitution de leurs actions en CHSCT.

Des restitutions à l'ensemble du CHSCT

Enfin, cette mission devait être intégrée 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 », certaines décisions devant être prises par l'ensemble du CHSCT.

Résultats de notre accompagnement

Le premier résultat concerne l'évolution des arguments mobilisés par les deux représentants du personnel lors des échanges au sein du CHSCT. La mission a permis le remplacement de boulonneuses à

air comprimé par des boulonneuses sur batterie. Alors qu'ils s'appuyaient dans un premier temps uniquement sur les propriétés des outils, de nouveaux arguments issus des situations de travail facilitées par les boulonneuses sur batterie ont été présentés à la fin de la mission. Ils abordaient maintenant des questions de santé, d'économie de matériel et de production. Nous avons donc une évolution dans la représentation qu'ont les représentants du personnel des situations d'usage de cet outil, qui dépasse le simple acte de boulonner.

Le second résultat, tout aussi important, concerne le sentiment partagé que la situation peut encore évoluer. Alors que les salariés ne voulaient pas au départ d'une nouvelle boulonneuse, étant persuadés qu'elle ne conviendrait pas, ils avaient changé d'attitude face au nouvel outil. Lorsqu'il a fallu rendre l'outil au fournisseur, ils ne souhaitaient plus s'en séparer. 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 et qu'ils sont maintenant prêts à tester.

Le troisième résultat porte sur la découverte par les représentants du personnel de l'intérêt de faire parler les salariés 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 salariés 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.

PERSPECTIVES

Au terme de notre présentation, il nous semble important de relever plusieurs points.

Tout d'abord, nous constatons un délitement des sujets dans le temps. Entre ce qui peut être relevé sur le terrain et ce qui est mis en discussion en réunion, il y a toujours une réduction de la complexité des sujets. Par ailleurs, les sujets sont principalement analysés par les déterminants côté entreprise. Cette situation peut provenir en partie de la capacité des membres à faire des liens entre les déterminants, l'activité et les effets. Nous retrouvons ici la question des représentations qu'ont les membres du travail, de la santé et des liens que l'on peut faire entre ces éléments.

Cette réduction des sujets tire également son origine des difficultés que peuvent éprouver les membres à formaliser ce qu'ils observent et entendent sur le terrain. Nous avons en effet pu constater, lors de l'accompagnement que nous avons réalisé, qu'une part importante de notre activité consistait à les aider à formaliser les éléments récoltés sur le terrain. Nous

n'avions pas anticipé l'importance de cette part de notre accompagnement.

De fait, il nous semble que la capacité des membres des CHSCT à prendre en compte le travail pour le mettre en débat nécessite de s'appuyer sur deux types de compétences : (1) être capable d'analyser autrement le travail, de faire des liens entre l'activité, les déterminants et les effets, et (2) être capable de formaliser ces analyses. Comme l'expliquent Daniellou et Martin (2008), « *il faut qu'ils acquièrent à la fois une compétence pour « faire autrement », mais qu'ils soient aussi capables de structurer cette façon de faire autrement, de mettre des mots dessus et de fabriquer des outils (objets intermédiaires) d'aide à la décision* ».

Pour prolonger ces différentes pistes de réflexion, nous expérimenterons prochainement la conduite d'une formation-action commune à l'ensemble des membres. Cette formation-action portera sur trois apports principaux : (1) quelle représentation du travail, (2) comment analyser les situations de travail et (3) comment formaliser les données récoltées.

Pour conclure, il est important de relever que les caractéristiques des CHSCT ne permettent pas toujours aux membres de déployer des méthodologies d'analyses comme celle que nous avons pu expérimenter.

Tout d'abord, chaque membre est par ailleurs salarié de l'entreprise et doit articuler ces deux fonctions. De fait, le temps à sa disposition est par définition contraint, ce qui lui demande d'arbitrer entre les missions qu'il doit réaliser en tant que salarié et celles qu'il doit réaliser en tant que membre CHSCT.

Ensuite, de multiples sujets sont à traiter en même temps par le CHSCT et il n'est souvent pas possible de les traiter tous avec le même niveau d'implication. Cela pose dès lors la question de la priorisation des sujets par le CHSCT. Comment, à partir de quelles informations, et éventuellement avec qui, les membres priorisent-ils les sujets qu'ils doivent gérer dans le cadre de l'instance ?

Enfin, cela pose la question de la formation des représentants du personnel, tant sur les formes que les contenus possibles. Cette interrogation n'est pas nouvelle, elle interroge toutefois la place que donnent les ergonomes 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* » (Falzon, 2013) et d'en faire un acte pédagogique (Dugué *et al.*, 2010).

BIBLIOGRAPHIE

Buet P. & Galioot E. (2008). Variations autour de la pratique de l'expertise CHSCT. In *Les journées de Bordeaux sur la pratique : Diversité des domaines d'intervention, nouvelles pratiques de l'ergonomie : Qu'avons-nous encore en commun ?*

- Université Victor Segalen Bordeaux 2 – IdC, Collection Actes.
- 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*». Emergences-CGT-Ires.
- Daniellou F. & Martin C. (2007). Quand l'ergonome fait travailler les autres, est-ce de l'ergonomie ? In *Les journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie : Quand l'ergonome fait travailler les autres, est-ce de l'ergonomie ?* Université Victor Segalen Bordeaux 2 – IdC, collection Actes.
- Dugué B. (2005). *Le travail de négociation. Regards sur la négociation collective d'entreprise*. Toulouse, Octarès Editions, Coll. Travail et Activité humaine.
- Dugué B., Petit J. & Daniellou F. (2010). L'intervention ergonomique comme acte pédagogique. In *Pistes*, Vol.12, n°3.
- Dugué B., Petit J. & Pinatel C. (2012). *Les CHSCT, entre dispositifs et pratiques*, ANACT.
- Falzon P. (2013). Pour une ergonomie constructive. In *Ergonomie constructive*. Ed P. Falzon. Edition PUF, Paris.
- 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.
- Leplat, J. & Cuny, X. (1974). *Les accidents du travail*. PUF, Paris.
- Gaillard I. & de Terssac G. (2013). Risques psychosociaux et organisationnels : quel rôle du CHSCT ? In *Organisation, gestion productive et santé au travail*. Eds Aballéa F. & Mias A. Toulouse, Octarès Editions. Coll. Le travail en débats.
- Granoux S. (2010). *Les Comités d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) dans les établissements de fabrication de produits chimiques*. Thèse de Doctorat Sociologie. Paris, EHESS.
- Guesdes Da Costa S. & Lafuma E. (2010). Le CHSCT dans la décision d'organisation du travail. In *Revue de droit du travail*, n°07-08.
- Verkindt PY. (2013a). *Rapport sur le CHSCT*, Ministère du travail.
- Verkindt PY. (2013b). *Les CHSCT au milieu du gué*, Ministère du travail.
- Santé et travail (2012). *Le CHSCT doit encore s'imposer*. N° 80.
- 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.
- Travail et changement (2012). *Enquête sur le travail des CHSCT*. ANACT, n°345.