

Comment contribuer au développement des pratiques des représentants du personnel dans les CHSCT : le cas d'une recherche-intervention à la SNCF

Contribution to the development of the activity of staff representatives in CHSCTs

Yann Poley et Johann Petit



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/activites/4641>

DOI : 10.4000/activites.4641

ISSN : 1765-2723

Éditeur

ARPACT - Association Recherches et Pratiques sur les ACTivités

Référence électronique

Yann Poley et Johann Petit, « Comment contribuer au développement des pratiques des représentants du personnel dans les CHSCT : le cas d'une recherche-intervention à la SNCF », *Activités* [En ligne], 16-2 | 2019, mis en ligne le 15 octobre 2019, consulté le 17 octobre 2019. URL : <http://journals.openedition.org/activites/4641> ; DOI : 10.4000/activites.4641

Ce document a été généré automatiquement le 17 octobre 2019.



Activités est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Comment contribuer au développement des pratiques des représentants du personnel dans les CHSCT : le cas d'une recherche-intervention à la SNCF

Contribution to the development of the activity of staff representatives in CHSCTs

Yann Poley et Johann Petit

NOTE DE L'ÉDITEUR

Article soumis le 1^{er} juin 2018, accepté le 25 février 2019

Introduction

- 1 Le Comité Social et Économique, mis en place par les ordonnances Macron, remplacera les Instances Représentatives du Personnel dans toutes les entreprises d'au moins 11 salariés. Ce changement du dispositif de représentation du personnel soulève plusieurs questions concernant les droits et devoirs des représentants du personnel de cette nouvelle instance. Comment celle-ci modifiera-t-elle les activités syndicales et, de fait, les relations entre représentants du personnel et direction, mais aussi celles avec les salariés ? Comment y seront traitées les différentes problématiques qui parcourent les entreprises ? Plus particulièrement, et en lien avec les prérogatives actuelles des CHSCT, comment y seront abordées les questions de santé, de sécurité et de conditions

de travail ? Quels seront les impacts en ce qui concerne la façon dont ces nouvelles instances participeront à la prévention dans leur entreprise ?

- 2 À travers cet article, nous souhaitons présenter les principales conclusions d'une thèse en ergonomie portant sur le travail des représentants du personnel dans plusieurs CHSCT de la SNCF. Elle a été conduite en réponse à une demande sociale. Plus particulièrement, l'Observatoire de la Qualité de Vie au Travail de la SNCF souhaitait un éclairage sur les difficultés de fonctionnement de ces instances dans l'entreprise et les possibilités d'y améliorer la prise en compte du travail pour contribuer à la prévention de la pénibilité.
- 3 Les études sur les CHSCT ont le plus souvent été abordées par la nature des échanges entre acteurs et sur ce que produisent ces échanges. L'activité même de ces personnes, notamment la façon dont ils y traitent les problématiques en lien avec le travail, a rarement constitué un objet de recherche. Dans le cadre de cette recherche, nous considérons que cette activité relève par bien des aspects de la résolution de problème de conception. Ce type de résolution de problème nécessite en effet la construction collective, progressive et simultanée du problème et de la solution. Comme pour beaucoup de sujets traités en CHSCT, la solution à ce type de problème n'est pas unique, mais est un compromis entre plusieurs possibilités.
- 4 Comme pour toute recherche, l'approche choisie est volontairement une réduction de la complexité du réel. Cette réduction, utile à la modélisation de la réalité, est bien sûr à coupler avec d'autres approches et d'autres travaux portant sur le travail syndical et, plus globalement, sur le syndicalisme. Par ailleurs, bien que située dans le contexte particulier de la SNCF, notre approche vise à produire « un savoir générique qui exprime des propriétés qui sont considérées comme essentielles pour caractériser le phénomène étudié, cela alors que ce savoir n'est pas rendu invalide par l'existence de ce qui pourrait être considéré comme un contre-exemple » (Albert, & Couture, 2013, p. 190). En ce sens, nos analyses visent à produire des connaissances sur les CHSCT et les pratiques des représentants du personnel qui puissent être utiles pour l'action des praticiens. Elles ne visent pas à construire des règles à suivre scrupuleusement, puisque celles-ci ne pourront jamais s'appliquer de façon identique.
- 5 La première partie portera sur le contexte de la recherche-intervention que nous avons menée. Nous y aborderons en premier le fonctionnement des CHSCT de façon à mieux cerner ce qui fait la spécificité de cette instance, avant d'aborder la demande de la SNCF à propos de ses CHSCT. Nous verrons ensuite plus en détail notre méthodologie.
- 6 La seconde et la troisième partie présenteront les enseignements concernant cette part de l'activité qui relève de la résolution de problème. Nous montrerons plus spécifiquement comment les représentants du personnel tiennent une multitude d'enjeux et font face à de multiples dilemmes dans leur propre activité. Nous illustrerons par des exemples et nos analyses la façon dont ces arbitrages contribuent à définir la façon dont ils traitent les situations.
- 7 La quatrième partie abordera nos enseignements sur les pratiques d'interventions auprès des représentants du personnel. Nous verrons les principaux enjeux méthodologiques pour des interventions ergonomiques qui se proposent justement de développer la capacité des représentants du personnel à traiter les problématiques qui parcourent leur entreprise.

1. Une recherche-intervention qui s'appuie sur une demande sociale

- 8 Les 30 ans des CHSCT en 2012 ont été l'occasion de faire un bilan des pratiques de ces instances. En témoigne la diversité des écrits de cette période (p. ex. Di Ruzza, 2009 ; Dugué, Petit, & Pinatel, 2012 ; Kubiak, 2011 ; de Terssac, Albanel, & Gaillard, 2010 ; Verkindt, 2014). Bien que ces écrits témoignent de la grande diversité des CHSCT, de leurs pratiques et de leurs actions, à travers ces textes apparaissent plusieurs constats partagés. Ainsi, les CHSCT permettent de disposer d'une instance unique dédiée au traitement des questions du travail et contribuent à la prévention dans leur entreprise. Pour autant, il apparaît que les représentants du personnel peuvent parfois avoir des difficultés à aller au contact des salariés et semblent principalement en réaction aux projets de l'entreprise. Les sujets traités au sein de l'instance portent alors principalement sur les aspects matériels, les débats s'orientant vers la réglementation et une veille particulière de son respect.

1.1. Le fonctionnement des CHSCT

- 9 En 1982, les lois Auroux créent une instance spécifique pour traiter les questions de santé, sécurité et conditions de travail dans les entreprises, le CHSCT. C'est de facto une reconnaissance de la spécificité de ces questions et la mise en avant d'une nécessité à les traiter au sein d'une instance dédiée. Par la suite, les périmètres et moyens d'action du CHSCT se sont développés. Ces évolutions permettent progressivement aux représentants du personnel de passer du contrôle de l'application des règles à la prévention des risques.
- 10 Dès 1982, la mise en place des CHSCT a permis l'élargissement du périmètre d'action des représentants du personnel. Ceux-ci peuvent en effet émettre un avis avant la mise en place d'un projet modifiant de façon importante les conditions de travail. Cette évolution a de fait légitimé des actions nouvelles, plaçant la consultation en CHSCT comme étape obligatoire. Conjointement, par de multiples jurisprudences, les CHSCT vont voir augmenter le nombre de sujets sur lesquels ils doivent être consultés, intégrant de plus en plus les questions organisationnelles du travail (Guedes da Costa, & Lafuma, 2010), notamment autour de la prise en compte des risques psychosociaux.
- 11 Le Code du travail articule ainsi les actions des CHSCT autour de deux axes complémentaires : analyser des situations de travail pour contribuer à la prévention et à l'amélioration des conditions de travail. La section « *Travailler mieux. La santé et la sécurité au travail* » (2015) du site internet du Ministère du Travail résume ainsi le rôle et les attributions du CHSCT :
- si le CHSCT n'a pas de réels pouvoirs décisionnels en la matière, la responsabilité pleine et entière demeurant à l'employeur, il n'est pas seulement une instance consultative. Il exerce une activité de veille et de surveillance (respect de la réglementation et des conditions de travail) et dispose de capacités d'interventions (inspections, enquêtes, expertises externes, droit d'alerte) et de propositions (analyses, actions de prévention, formation à la sécurité).
- 12 Les CHSCT disposent de fait d'une place centrale dans la vie des entreprises, permettant aux salariés « d'intervenir de façon collective et organisée pour améliorer leurs propres conditions de travail » (Brégier, & Brégier, 2015, p. 24).

1.2. Une demande nationale à construire localement

- 13 Dans le cadre des réformes de 2007 et 2008 du régime des retraites, la SNCF met en place *l'Observatoire de la qualité de vie au travail*, un organisme paritaire et pluridisciplinaire. Celui-ci a pour vocation de lancer une série de projets visant à la réduction de la pénibilité au travail.
- 14 En 2011, les membres de l'Observatoire partagent un constat : les CHSCT de la SNCF montrent de plus en plus fréquemment des signes de dysfonctionnement, ce qui se traduit par une augmentation du nombre d'expertises, mais aussi une augmentation des contestations de celles-ci devant les Tribunaux de Grandes Instances. Plus largement, les membres de l'Observatoire regrettent des modes de fonctionnement de plus en plus juridiques de ces instances, au détriment d'actions réelles de prévention au sein des établissements.

1.2.1. Un projet national

- 15 C'est dans ce cadre que nous avons été sollicités. Intégrant la SNCF pour la durée de la thèse, nous intervenons auprès de sept CHSCT d'établissements différents, ces terrains constituant par la même occasion nos terrains de recherche. Le choix des terrains a été fait par le « groupe de travail CHSCT » pour disposer d'une certaine représentativité de la diversité des CHSCT. Voici les sept CHSCT ayant participé à nos travaux :
- Une *Direction de branche*, en charge de la coordination nationale des différents métiers d'une même branche, avec un CHSCT au périmètre local ;
 - Une *Direction régionale*, en charge de la coordination régionale des différents métiers des différentes branches, avec un CHSCT au périmètre départemental ;
 - Un *service national*¹, avec un CHSCT au périmètre national ;
 - Un *Infra-log régional*, en charge des travaux des infrastructures ferroviaires au niveau régional, avec un CHSCT au périmètre régional ;
 - Un *Technicentre industriel*, en charge de la maintenance des trains, avec un CHSCT au périmètre local ;
 - Une *Escale*, en charge des agents de quai d'une gare, avec un CHSCT local ;
 - Un *Établissement Commercial Train*, en charge des contrôleurs relevant de son établissement, avec un CHSCT au périmètre départemental.
- 16 Après une période d'analyse de leur mode de fonctionnement, nous pouvions nous appuyer sur un groupe de travail constitué des présidents et secrétaires de ces CHSCT pour élaborer des pistes d'amélioration à expérimenter dans leur établissement. Après une phase d'évaluation de ces expérimentations, nous pourrions les restituer au groupe de travail CHSCT. Pour autant, nous n'allions pas intervenir pour ces CHSCT ; nous y étions observateur extérieur. Il ne s'agissait pas de répondre à des problématiques locales, mais à des interrogations nationales.

1.2.2. Susciter une accroche locale

- 17 L'ensemble de la démarche laissant présager un projet national « imposé » au local, nous pouvions craindre que les acteurs locaux ne se « prêtent au jeu » que pour la phase d'analyse et non celle d'expérimentation. Or, toute intervention ergonomique doit pouvoir s'appuyer sur une demande sociale si elle souhaite favoriser les

transformations à venir. Celle-ci existait au niveau national, mais rien ne garantissait qu'elle existe localement. Nous avons ainsi à construire notre positionnement auprès des acteurs locaux et il était primordial que notre travail puisse également répondre à leurs enjeux. Pour cela, nous avons proposé localement un accompagnement de notre part au traitement d'une question, d'un sujet. Cet accompagnement devait se faire sur une mission spécifique que doit déjà traiter le CHSCT, avec l'accord de celui-ci et selon des modalités à valider ensemble. En outre, c'était un accompagnement que nous proposons et la mission serait menée par des membres du CHSCT et non par nous. Nous avons ainsi proposé à l'Observatoire une analyse qui s'appuierait tant sur notre participation en tant qu'observateur aux actions du CHSCT que sur des accompagnements locaux. Ces deux éléments devaient nous permettre, par la mise en discussion au sein du groupe de travail des présidents et secrétaires, d'en affiner l'analyse, mais aussi d'y développer des pistes d'amélioration à expérimenter. Présentée au groupe de travail CHSCT au début de notre travail de recherche, cette nouvelle démarche a été validée à cette occasion.

1.3. Une recherche sur et par l'action

- 18 Nous étions ainsi en position de praticien-chercheur et nous positionnions ainsi dans une démarche praxéologique : « il s'agit non seulement d'une étude de l'action, mais essentiellement, c'est une étude réalisée à partir de l'action ; l'action étant le point de départ et le point d'arrivée de l'investigation » (Saint-Arnaud, Mandeville, & Bellemare, 2002, p. 30). En cela, il est tout aussi important de *comprendre pour transformer que de transformer pour comprendre*. En étant dans l'action, il a donc été possible de plus facilement repérer les théories d'usage, et non pas seulement les théories professées (Svensson, Eklund, Randle, & Aronsson, 2007). Par ailleurs, en étant partie prenante de l'action, nous pouvions élaborer des connaissances sur les interventions que nous menions. Nous pouvions ainsi contribuer à développer à la fois des connaissances scientifiques sur les pratiques des représentants du personnel et sur les pratiques d'intervention de l'ergonome.
- 19 Pour comprendre les modes de fonctionnement des CHSCT, ainsi que les pratiques des représentants du personnel, nous avons mis en place un protocole d'analyse s'appuyant sur :
- des observations (réunions ordinaires et motivées, actions de terrain, etc.) ;
 - des entretiens (président, secrétaire et représentants du personnel) ;
 - des analyses de documents (comptes rendus, procès-verbaux, tracts syndicaux, etc.).
- 20 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 visites d'inspection. Elles peuvent en effet remplir une triple fonction :
1. c'est une première étape permettant de relever de nouveaux sujets ;
 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.
- 21 Les visites sont donc des moments particuliers pour les représentants du personnel. Par ailleurs, ces visites sont prévues, facilitant l'organisation de notre participation. Plus particulièrement, nous avons regardé comment un sujet pouvait être traité, à la fois

lors de moments particuliers (sur le terrain, en réunion, etc.), mais aussi dans le temps. Le choix de centrer nos analyses sur les visites d'inspections nous permettait d'avoir cette approche. En effet, à travers nos observations d'une visite, le compte rendu réalisé par la suite, sa mise en discussion en réunion et ses formalisations dans un procès-verbal, il a été possible de voir comment des éléments récoltés sur le terrain sont (ou non) mis dans un compte rendu et comment ces éléments sont (ou non) discutés lors de la réunion par la suite. Cette approche diachronique permet de reconstruire des histoires pour mieux saisir la façon dont un sujet se construit, se définit et se travaille dans le temps.

- 22 Ces divers éléments ont fait l'objet de diagnostics locaux des modes de fonctionnement et des pratiques des membres qui ont ensuite pu être discutés au sein des CHSCT, mais aussi du groupe de travail des présidents et secrétaires de ces CHSCT.
- 23 Par ailleurs, pour être en mesure d'analyser notre propre pratique, nous avons mis en place des outils méthodologiques permettant « la construction d'une mémoire pertinente » (Falzon, 1998, p. 8) de nos actions. Trois outils nous ont permis de récolter des données au fur et à mesure de nos interventions : une chronologie par CHSCT de nos actions, un journal de bord pour chaque action menée auprès de chaque CHSCT et un carnet de route permettant d'inscrire les réflexions du moment. Ce sont donc bien des données d'époque, non reconstruites a posteriori, et des traces de notre propre activité qui ont été produites. Ces outils nous ont ainsi permis d'accumuler des données pour en reconstituer le déroulé, les étapes et en tirer des leçons.

1.4. La place du travail et de l'activité

- 24 Notre recherche s'inscrit dans le courant de l'ergonomie de l'activité. Cette notion y joue évidemment un rôle central et structure nos réflexions sur plusieurs aspects.
- 25 C'est en effet avec ce regard que nous avons analysé l'activité des représentants du personnel dans les CHSCT. C'est aussi avec celui-ci que nous avons élaboré les pistes des transformations que nous souhaitons mettre en place. Puis, le travail et son analyse sont au fondement même des prérogatives des CHSCT. Les représentants du personnel ont cette particularité d'avoir le travail des salariés comme objet de travail de leur propre activité. Tout comme notre approche du travail détermine le regard que nous portons sur l'activité des représentants du personnel et les actions que nous avons mises en place, leur approche détermine leurs analyses et les actions qu'ils entreprennent.
- 26 L'ergonomie trouve sa source dans une distinction fondamentale entre « ce que l'on demande » et « ce que ça leur demande » pour le réaliser. Plus particulièrement, les travailleurs se trouvent à la croisée de multiples enjeux et injonctions. Il y a celles de la direction, mais aussi celles du terrain, de la matière première, des collègues, etc. Enfin, il y a celles qu'ils se donnent à eux-mêmes. Certaines peuvent se compléter, s'enrichir mutuellement. D'autres sont contradictoires, de sorte qu'il n'est pas possible de les tenir en même temps. Ainsi, travailler, c'est toujours trier, prioriser entre ces différentes injonctions de faire ; c'est trouver des compromis opératoires qui constituent justement dans ce que l'on nomme *activité*.
- 27 Le concept d'activité recouvre des acceptions différentes selon les disciplines et les auteurs, et a bien sûr évolué dans le temps (p. ex. Coutarel, 2003 ; Schwartz, 2007). Il y a néanmoins une base commune : une approche holistique de l'homme qui s'intègre dans

une approche systémique du travail, où l'activité devient l'élément central pour penser les autres dimensions du système. L'activité est ainsi le résultat d'une rencontre toujours unique et située entre une personne et un environnement ; ces deux aspects sont vus variables et évolutifs dans le temps. Cette articulation entre le travailleur et l'environnement est permanente, nous rappelle Leplat (2000), et l'activité est ainsi en perpétuelle reconstruction.

- 28 Par ces prises d'initiatives, ces adaptations aux évolutions du contexte, les travailleurs ont la possibilité de se développer, d'acquérir de nouvelles compétences. Ils disposeront alors de scénarios d'action adaptés – ou du moins adaptables à moindre coût – aux situations changeantes qui se présentent à eux. Ils vont ainsi développer des savoirs et des savoir-faire nouveaux, repérer des invariants dans les situations, disposant d'une capacité prédictive plus importante des résultats de leurs actions. Ce développement n'est toutefois possible que dans la mesure où les salariés peuvent prendre des « libertés dans l'exercice de la tâche » (Avarquez, 2008), qu'ils disposent de marges de manœuvre. Lorsque ce n'est pas possible, le travail peut alors être source de souffrances, d'atteintes à la santé.

2. Une activité collective de résolution de problèmes de conception

- 29 La création des CHSCT a placé les salariés, via leurs représentants, dans une position où ils ont une légitimité à intervenir sur une diversité de sujets. Les représentants du personnel disposent de fait de la légitimité juridique à agir et débattre au sein d'un espace de discussion institutionnalisé, le CHSCT (Detchessahar, 2011). Le législateur les positionne ainsi dans un rôle de praticiens, tel que le définissent Argyris et Schön (2002), pour qui « il s'agit de tout employé de l'entreprise, capable, par sa position et sa formation, de se pencher sur les problèmes que rencontre l'organisation dans laquelle il travaille » (p. 55).
- 30 Des multiples approches possibles pour notre recherche, nous avons retenu une focale jamais utilisée pour le travail syndical : nous le considérons comme relevant de la résolution collective de problème, ce qui nous permet de justement comprendre la façon dont ils traitent individuellement et collectivement « les problèmes que rencontre l'organisation » (*Ibid.*) et comment ils participent à des démarches de prévention ou à élaborer des solutions.
- 31 Ces problèmes sont parfois simples. Pour autant, la plupart sont plus complexes, puisque concernant les situations de travail des salariés (Weill-Fassina, & Rabardel, 2010). De fait, une part de leur activité doit viser à transformer des situations problématiques en problèmes (Schön, 1983), c'est-à-dire à donner du sens à des situations qui sont « intrigantes, embarrassantes et incertaines » (p. 40). Ceci passe par un processus par lequel ils définissent, dans ces situations, les objectifs à atteindre, les moyens à privilégier et les décisions à prendre pour réaliser ces objectifs. Ce « problem setting » passe 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, & Munduteguy, 2004). En cela, nous pouvons considérer que les représentants du personnel sont dans des situations de résolution de problèmes qui relèvent de la conception, puisque l'état initial, final ainsi que les chemins pour résoudre les

problèmes qui se présentent à eux sont bien souvent inconnus et à définir. Leur résolution consiste en une démarche itérative qui nécessite de traiter conjointement ces trois aspects pour déterminer une solution acceptable parmi plusieurs.

- 32 Mandatés, ils sont de fait porteurs des enjeux et problématiques d'autrui. Comme Dugué (2005) pour l'activité de négociation, nous considérons que celle des représentants du personnel du CHSCT trouve son fondement « dans le fait qu'il est assuré par des personnes qui en représentent d'autres » (p. 205). Les mandataires ont la charge et le pouvoir de s'exprimer pour les mandants, « de définir ce qui est bon pour eux et, in fine, de s'engager pour eux et en leur nom » (p. 209). Le rôle de représentant du personnel repose ainsi sur un degré de confiance de la part des salariés. Pour autant, cette confiance ne va pas de soi. Cultiaux (2014) relève qu'il est nécessaire de « la construire et [de] l'entretenir au travers d'actions syndicales » (p. 18).

2.1. Une équipe constituée de plusieurs groupes

- 33 Bien que nous les considérions en situation de résolution collective, il est difficile de désigner un CHSCT comme un collectif de travail tel qu'il est défini en ergonomie. Il rassemble des représentants de la direction et des représentants des salariés, et ces acteurs occupent d'autres fonctions dans l'entreprise. De fait, un CHSCT peut être constitué de personnes appartenant à des services différents, avec des niveaux d'expérience (métier et travail syndical) variés. Par ailleurs, les représentants du personnel ne partagent pas toujours une approche commune du CHSCT. Di Ruzza (2009) note qu'à la SNCF, le représentant du personnel constitue un exemple idéal-typique qui « représente moins le personnel que [l'organisation syndicale], et certains se considèrent même comme “un outil du syndicat” » (p. 94). Abordée ainsi, l'appartenance syndicale peut définir des groupes aux enjeux communs à tenir. Un représentant du personnel nous précisait toutefois que :

si on ne se connaît pas, parce qu'on ne fait pas partie de la même OS, ou même si on fait partie de la même OS, il peut y avoir des sujets à aborder de ce que c'est que le CHSCT, pour savoir la vision que chaque membre a. Ce n'est pas forcément quelque chose qu'on va discuter.

- 34 Ainsi, même à la SNCF, où les représentants du personnel semblent tous affiliés à un syndicat et pourraient, en fonction de cette appartenance, se référer à des valeurs communes, ce n'est pas toujours le cas. Les rassembler au sein d'une instance ne suffit pas à en faire un collectif.
- 35 Nous pensons ainsi cette instance comme une équipe qui réalise un travail collectif, sans s'appuyer nécessairement sur un collectif de travail (Caroly, 2010). Cet auteur définit une équipe comme étant :

structurée par des prescriptions plus ou moins précises qui définissent la tâche collective, les objets et les conditions de l'activité. L'équipe est un groupe de sujets appartenant à un ou plusieurs métiers, ayant des prescriptions, une tâche commune, des buts communs et des moyens partagés. (p. 98)

- 36 Il nous semble que cette définition s'applique bien au cas des CHSCT. Nous pouvons ainsi considérer que c'est une équipe constituée de groupes différents (représentants de la direction, représentants du personnel d'organisations syndicales diverses et de services différents) faits d'individus aux buts et mobiles personnels. Tous sont néanmoins inscrits dans un cadre législatif qui offre un cadre commun et définit des buts partageables. Il y a ainsi une distinction à faire entre les objectifs communs (par

exemple, préserver la santé des salariés) et les intérêts pouvant être plus « individuels », qui pourraient être influencés par d'autres éléments (les consignes du syndicat par exemple). Ainsi, les intérêts et les prescriptions des façons d'agir ne se limitent pas à ce cadre commun. Il nous faut dès lors mieux comprendre les prescriptions auxquelles répondent les représentants du personnel dans les CHSCT.

2.2. Une activité en tension et aux contours flous

- 37 Il apparaît rapidement que ces prescriptions sont bien souvent floues et d'origines multiples.
- 38 Floues, puisqu'elles sont principalement centrées sur les résultats à atteindre, sans en préciser les modalités pratiques. Il s'agit ainsi de contribuer à la protection des salariés, à améliorer les conditions de travail, etc. De même, les moyens à leur disposition (droit d'alerte, expertise, etc.) semblent génériques. Les visites d'inspection, par exemple, sont souvent présentées comme un outil pour relever des situations problématiques sur le terrain. Cela ne donne toutefois aucune piste permettant de répondre à des questions telles que : combien de personnes doivent y participer ? Doit-on prévenir de notre arrivée ? etc. Autant de questions que le réel imposera de gérer. Bien sûr, les formations des représentants du personnel peuvent y apporter des réponses. Pour autant, ce n'est pas toujours le cas. Un représentant du personnel nous précisait par exemple que lors de sa formation : « ils ne nous parlent pas de comment faire sur le terrain. C'était la structure du syndicat, les droits de retrait, les conditions de travail et tout ça ». L'apprentissage des modalités pratiques (heures de délégation, enquêtes, droit d'alerte, etc.) constitue un socle indispensable dans les formations des représentants du personnel. Cela ne permet toutefois pas, à lui seul, de les préparer à leur fonction. Dugué *et al.* (2012) ont montré que chaque CHSCT est toujours « une réponse contingente apportée par les acteurs » et que les pratiques et modes de fonctionnement ne sont pas issus d'une « simple application normative, mais de choix effectués parmi d'autres possibles » (p. 28). Comme tout travailleur, ils les adaptent aux spécificités locales. Comme le soulignent Brégier et Brégier (2015), « la véritable originalité de 1982 [...] c'est d'avoir fait des membres de CHSCT des représentants du personnel à part entière avec pouvoir de décision sur les modalités de fonctionnement et l'organisation des travaux du CHSCT » (p. 20). Par cette capacité d'action, les représentants du personnel se trouvent ainsi en capacité de définir la façon dont ce lieu institutionnel va participer à la gestion des risques professionnels. On le voit, ce flou peut être une opportunité pour les CHSCT, pour peu qu'ils soient en capacité de gérer ce flou.
- 39 Multiples, puisque l'activité s'intègre, comme toute activité, dans de multiples contraintes, attentes et possibilités. Elle est ainsi guidée par un cadre législatif, parfois aussi par des accords locaux. Les organisations syndicales et patronales peuvent donner des directives. Les salariés sont source de sollicitations à régler un problème, à porter des revendications. L'entreprise, par son histoire et ses particularités (sa taille, ses métiers, ses produits, ses clients, etc.), contribue à définir certains types de problèmes (p. ex. Coutrot, 2009 ; Mias, Carricaburu, Féliu, Jamet, & Legrand, 2012). Les autres représentants du personnel vont également contribuer à définir ce qui est attendu (Misch, 2011). Il y a également les valeurs personnelles des représentants du personnel qui vont définir les formes d'actions (Lacourcelle, 2004).

- 40 Tomàs, Kloetzer et Clot (2014) relèvent que « le travail militant n'est pas exempt de contradictions, impliquant des conflits dans l'activité de chacun » (p. 180). Ils relèvent par exemple sept dilemmes qu'ils formulent sous forme de questions :
- être loyal envers son employeur ou envers le syndicat ?
 - ruser pour être efficace sans manipuler les autres ?
 - être d'abord syndicaliste ou d'abord professionnel ?
 - diriger des bénévoles ou diriger des subordonnés ?
 - offrir un service ou produire des idées ?
 - coopérer ou concurrencer les autres organisations syndicales ?
 - représenter la loi ou représenter les salariés ?
- 41 Ces dilemmes illustrent bien la diversité des enjeux qui parcourent l'activité des représentants du personnel. Au centre d'enjeux sociaux, ils les portent et les gèrent dans leur activité qui est, on le voit, en partie définie par les relations qu'ils ont avec les autres acteurs de l'entreprise, la définition qu'ils se donnent de leur rôle et des façons d'agir qui en découlent.
- 42 Dès lors, la question se pose de la façon dont les représentants du personnel gèrent ces tensions et dilemmes. Dugué et Pinatel (2011) notent que « l'action des différents acteurs [du CHSCT] au quotidien va consister à gérer ces tensions parfois contradictoires, à les mettre (ou pas) en discussion, et à construire (ou pas) une action concrète » (p. 164). Ces conflits dans l'activité, ces tensions, ne peuvent être résolus « en choisissant simplement entre deux possibilités, [cela nécessite] des ressources individuelles et collectives permettant de s'y mesurer » (p. 180).

2.3. Lien entre pensée, débat et action

- 43 Daniellou (1998) montre que la possibilité pour les travailleurs de faire face au réel du travail s'articule autour de trois pôles :
- pouvoir agir sur les situations de travail ;
 - pouvoir penser les spécificités des situations locales ;
 - pouvoir débattre dans des conditions permettant l'articulation d'une diversité de logiques.
- 44 Nous pensons que les difficultés que rencontrent les représentants du personnel peuvent s'expliquer par un déséquilibre entre ces pôles. Plus particulièrement, il s'agit ici de la difficulté à pouvoir débattre des dilemmes et tensions que nous évoquions. Ces difficultés auront alors des répercussions sur le *pouvoir penser* et sur le *pouvoir agir* à la fois sur leurs propres situations de travail, mais aussi, de fait, sur les situations qu'ils ont à gérer pour autrui.
- 45 Or, pour beaucoup, l'expérience en CHSCT constitue, pour ainsi dire, leur « première expérience professionnelle » de représentant du personnel. C'est au sein du CHSCT et de leur première formation syndicale qu'ils apprendront ce que cela veut dire que de représenter les salariés. Par ailleurs, certains sujets, par leur complexité ou leur nouveauté, ne s'intègrent pas spontanément dans la capacité d'action ou de pensée des représentants du personnel. Si les difficultés qui en résultent ne sont pas débattues, alors celles-ci seront portées individuellement et peuvent être source de souffrances. Cela peut les amener à penser la réalité en fonction de leur capacité d'action et donc, de leur capacité à débattre. « Le champ des transformations perçues comme possibles conditionne la perception de la réalité actuelle », nous rappelle Daniellou (2002, p. 122).

Gâche (2012) illustre comment le sentiment des représentants du personnel de ne pas pouvoir améliorer les situations des salariés génère un constat chez certains « d'une acceptation et d'une soumission des salariés aux pressions de la hiérarchie » (p. 240). Il peut en résulter un déni de la part des représentants du personnel du caractère problématique de la situation remontée, voire un dénigrement de la position du salarié.

- 46 Ainsi, plus une situation est complexe à aborder, plus elle interroge les représentants du personnel dans leur activité. Or, s'il n'est pas possible de mettre en débat ces interrogations, ils pourront avoir tendance à simplifier les situations à traiter pour correspondre au pouvoir d'agir et de penser dont ils disposent. Cela produira alors un problème « simple » et une solution « simple ». Nous retrouvons là l'importance de pouvoir débattre de ces difficultés, justement dans des conditions permettant l'articulation d'une diversité de logiques, pour permettre d'augmenter le pouvoir d'agir et la marge de manœuvre des représentants du personnel.

3. Analyse des pratiques des représentants du personnel

- 47 Évidemment, les éléments que nous venons de présenter sont archétypaux et une grande variété de situations existe. Pour autant, cela permet de mettre en avant plusieurs caractéristiques de l'activité des représentants du personnel, notamment ce qui peut venir expliquer la façon dont ils gèrent la résolution des problèmes dans le cadre de l'instance. Pour nous éclairer sur cet aspect, voici deux points centraux de nos analyses des pratiques des représentants du personnel : la place du travail et des travailleurs dans les actions du CHSCT et les éléments qui constituent la plupart du temps la matière première pour penser et débattre des situations de travail.

3.1. Des difficultés à représenter le travail et les travailleurs

- 48 Il y a, comme le note Dugué (2005), une nécessité pour les représentants du personnel à tisser des liens avec leur mandant. Pour illustrer la façon dont ils peuvent construire ces liens, nous présentons le cas d'une visite d'inspection. Non préparée, cette visite a placé le CHSCT dans une posture difficile vis-à-vis des salariés, des encadrants, mais aussi vis-à-vis d'eux-mêmes.
- 49 Lors de l'inspection, les représentants du personnel arrivent dans un service pour demander aux salariés les problèmes qu'ils rencontrent. Il s'en suit une énumération, sans explications ni recherches d'informations supplémentaires : éblouissement des écrans, bruit dans l'open-space, manque d'espace, etc. Très rapidement, les sujets sur les aspects matériels semblent épuisés. Un salarié prend alors la parole : les salariés sont en souffrance et il y a des clans, des conflits ; il y a même deux arrêts maladie dus à cette situation. Il fait le lien entre l'absence de ces deux personnes et les difficultés à prendre des vacances. Il manque par ailleurs un encadrant pour aider à gérer les pics d'activité. Aucun autre salarié ne vient appuyer ces propos.
- 50 Les discussions sur les aspects matériels auront duré dix minutes, celles sur les conflits et les difficultés de l'équipe auront duré plus de trois quarts d'heure. En sortant des locaux, les membres, dont le président du CHSCT, se sentent mal à l'aise. Ils discutent alors de ce qu'ils viennent de vivre. Le secrétaire s'exprimera par la suite avec ces

mots : « on sort et j'accuse le coup. Je sens que j'ai raté un épisode. En tant que secrétaire du CHSCT, je me sens mal. J'encaisse toutes les infos que je viens de recevoir ». Ils sentent que la situation est complexe, mais s'accordent pour dire qu'elle ne nécessite pas un droit d'alerte.

- 51 En étudiant le compte rendu de cette inspection, il est possible de voir les sujets relevés par les représentants du personnel, mais aussi la façon dont ils ont été formalisés.

Constats au [service]

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

Bureau : 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

- 52 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. Ce sont des constats et des propositions d'action. Il y a ainsi un écart entre le nombre de sujets évoqués pendant l'inspection et le nombre de sujets présentés dans ce compte rendu. Nous assistons à un « appauvrissement » des sujets : en nombre et en éléments permettant de les caractériser.

- 53 À la suite de cette inspection, trois représentants du personnel sollicitent un rendez-vous avec le président du CHSCT et le N+3 du service. En amont, ils ont préparé un droit d'alerte 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. Lorsqu'on les interroge, les représentants du personnel font le lien direct entre le manque d'espace et les conflits entre agents. Pour eux, même si aucun des agents n'a fait ce lien pendant la visite : « y a des liens... en tant que CHSCT, on voit bien, y a un lien ». « On voit bien qu'ils sont tous entassés », « je crois que c'est l'expérience qui parle... on a toujours constaté ça ».

- 54 Au cours de la réunion, trois solutions sont retenues : la mise en place d'un diagnostic RPS, un appel à volontaires pour un déménagement provisoire et la possibilité de télétravail. Les encadrants du service présentent alors ces solutions aux salariés, mais remontent que les salariés « déplorent l'instrumentalisation » faite par le CHSCT et qu'ils ne souhaitent pas déménager.

- 55 En fin de journée, ces mêmes acteurs se rencontrent à nouveau et discutent de la situation. Le secrétaire du CHSCT s'énerve et menace de poser le droit d'alerte si rien n'est fait. Un représentant du personnel propose alors de remplacer le N+2. Il semble en effet déjà prévu que le N+2 change de service d'ici quelques mois, il s'agit ainsi d'avancer cette date.

- 56 Lors de la réunion ordinaire suivante du CHSCT, les membres discutent en premier de ce qu'ils ont vécu lors de l'inspection. Cela les interroge sur deux aspects : comment organiser une inspection pour éviter de revivre la même situation ? Surtout, comment se fait-il que le CHSCT ne fût pas au courant de la situation dans ce service ? 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 ne 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 en savoir les raisons et

font des conjectures : « ils préfèrent rester entre eux » ; « ils ne veulent pas se séparer ». L'instrumentalisation par le CHSCT, évoquée par les salariés, ne sera pas abordée.

- 57 On le voit à travers cet exemple, les éléments sont peu discutés et peu de liens sont faits. Les salariés abordent plusieurs problématiques qui ne seront pas reprises par la suite, que cela soit dans le compte rendu ou lors de la réunion ordinaire. C'est par exemple le cas de la gestion des congés ou des conflits entre personnes de l'équipe. Il y a ainsi un délitement dans le temps.
- 58 Cette histoire met également en avant la gestion d'une contradiction que portent les représentants du personnel. D'un côté, les visites d'inspection ne devraient pas s'annoncer pour éviter ce que le secrétaire appelle « le coup de peinture » avant l'arrivée du CHSCT. De l'autre, arriver de façon imprévue peut créer des difficultés tant pour les membres du CHSCT que pour les salariés et leurs encadrants. Cette contradiction n'avait pas été mise à jour jusqu'à présent et amène les membres à en discuter pendant la réunion suivante. Toutefois, aucune décision n'est prise pour débattre de cette contradiction et les visites que nous avons observées par la suite ne montraient pas d'évolution sur la façon de les préparer. Par ailleurs, les modalités de résolution des problèmes mettent en avant la place que donnent les représentants du personnel aux salariés. Le diagnostic et les propositions de solutions se réalisent sans les consulter, ce qui peut expliquer que les propositions aient été rejetées.
- 59 Cet exemple est un cas peut-être extrême. Il montre toutefois un CHSCT isolé et en difficulté où les représentants du personnel se retrouveront dans une situation difficile à tenir : ils sentent qu'ils n'ont pas assez de lien avec les salariés et qu'ils n'ont pas mesuré les difficultés dans un service. Pour autant, ils ne savent pas comment y faire face. S'il n'est pas possible de contribuer à amélioration des situations, cela peut être douloureux, d'autant plus lorsque les salariés remettent en cause tant la démarche que les résultats. Or, il apparaît également que les difficultés des représentants du personnel et le mode de fonctionnement de l'instance ne sont que peu débattus et pris en charge collectivement. Ainsi, s'ils ne peuvent débattre et agir sur les difficultés qu'ils rencontrent, cela peut favoriser l'apparition de défenses les rendant supportables (Molinier, & Flottes, 2012). La « déconnexion » avec les salariés peut par conséquent être vue comme une protection de retours négatifs de la part des salariés.
- 60 Il peut également en résulter un déni de la complexité des situations. Cela peut les conduire à « simplifier » les problématiques. Ici, certaines sont écartées et seule l'expérience des représentants du personnel semble déterminer l'importance d'un sujet. Ils centrent ainsi principalement leurs analyses et propositions sur la question des espaces. Ces éléments contribuent également à la mise en place de solutions dans lesquelles les salariés ne se reconnaissent pas et qui ne répondent pas aux préoccupations des salariés. Le CHSCT se retrouve dès lors dans une boucle infernale dans laquelle les difficultés entraînent d'autres. Dans ce cas, malgré le refus des salariés, les représentants du personnel ne vont pas consulter les salariés pour en comprendre les raisons. Il nous semble y voir un mécanisme de défense.

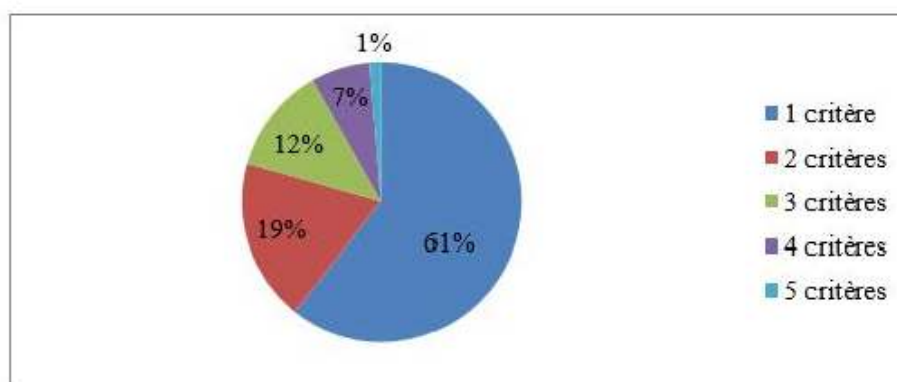
3.2. Une centration sur les déterminants

- 61 Pour avoir une meilleure compréhension de la façon dont se traitent les sujets au sein de l'instance, nous avons analysé nos données pour 28 visites d'inspection de quatre

CHSCT différents. À travers ces différentes sources, nous avons relevé 318 problématiques différentes. Par exemple : « travail en hauteur », « risque incendie », « aération des locaux », etc.

- 62 Comme grille d'analyse, nous avons choisi d'utiliser le schéma des cinq carrés (Leplat, & Cuny, 1977). Nous souhaitons voir, pour chaque situation, les différents critères relevés par les membres pour la définir. Nous en avons retenu cinq critères :
- *déterminants* fixés par l'entreprise ;
 - *salariés* et leurs caractéristiques ;
 - *activité* des salariés ;
 - *effets* sur les opérateurs ;
 - *résultats* pour l'entreprise.
- 63 Précisons toutefois que ces critères, bien qu'ils renvoient à des concepts spécifiques pour l'ergonome, n'ont pas été appliqués tels quels lors des analyses. Nous ne cherchions pas des descriptions de l'activité au sens ergonomique, mais des descriptions de ce que font les travailleurs. De même, *déterminant* n'est pas pris au sens « qui détermine l'activité », mais au sens de « facteur explicatif » d'une problématique. Par exemple, nous avons relevé le sujet suivant : « accessibilité à la zone d'un chantier ». Pour celui-ci, il est indiqué que les salariés « sont amenés à faire des distances importantes avec leur matériel et ne disposent pas de moyen pour leur faciliter la tâche ». Nous avons considéré que « sont amenés à faire des distances importantes » relevait du critère *activité*, puisque cela décrit ce que font les travailleurs et que « ne disposent pas de moyen pour leur faciliter la tâche » relevait du critère *déterminants*.
- 64 Lors de nos analyses, nous avons tout d'abord cherché le nombre de critères différents mobilisé pour définir une problématique. La figure 1 présente les résultats cette analyse.

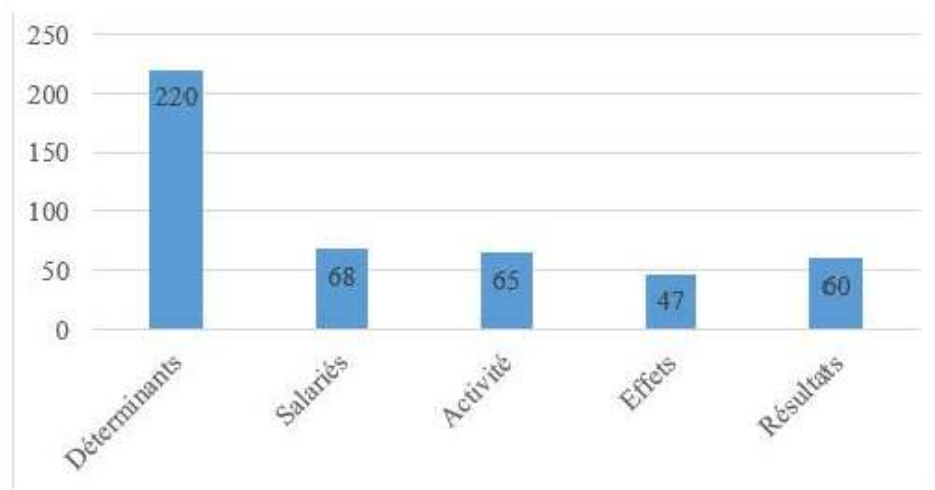
Figure 1 : nombre de critères mobilisés par problématique.
Figure 1 : number of criteria mobilized per problem



- 65 Ainsi, lorsque l'on observe le nombre d'arguments mobilisés par problématique, on constate que plus de 60 % présentent un seul type de critère ; seulement 40 % mobilisent au moins deux et seulement 20 % avec trois ou plus. La plupart des situations semblent ainsi peu construites.

- 66 À partir de ce constat, nous souhaitions également savoir combien de problématiques mobilisent chacun des critères présentés précédemment. La figure 2 montre ces analyses.

Figure 2 : nombre de problématique en fonction de chaque critère.
 Figure 2 : number of problems according to each criterion



- 67 On le voit, les problématiques semblent principalement définies par des déterminants, c'est-à-dire ce que propose l'entreprise (les outils, l'organisation du travail, etc.) : 220 situations, soit 69 % d'entre elles, mobilisent ces critères. En cela, il semble que les représentants du personnel pensent les situations problématiques principalement à travers la référence à ces déterminants. Ils semblent dès lors s'appuyer sur des modèles dans lesquels la compréhension des façons de faire des salariés n'est pas forcément nécessaire. Cela peut s'illustrer par le fait que ce que font les salariés n'apparaisse que pour 65 situations sur 318, soit environ 20 %. Nous avons également participé à des visites d'inspection où ils ne posaient aucune question aux salariés. Lorsque nous les avons interrogés sur cet aspect, la réponse a toujours été la même. C'étaient des visites de locaux et selon eux, il n'est pas nécessaire d'échanger avec les salariés pour repérer un danger. Cela montre bien, pour ces personnes du moins, comment les analyses ne nécessitent pas nécessairement de prendre en compte le point de vue des salariés et de leur travail. Il suffirait de repérer les dangers pour définir les bonnes protections à fournir aux salariés. Nous retrouvons là l'approche hygiéniste que décrit Daniellou (2010), où la prévention passe avant tout par la mise en place d'une bonne protection.
- 68 Nos analyses montrent ainsi que les sujets et problématiques sont avant tout pensés au travers du prisme de facteurs explicatifs extérieurs aux opérateurs et principalement discutés par ce que met en place l'entreprise. Abordé ainsi, le rôle des représentants du personnel consiste à vérifier l'application de cette réglementation par l'employeur, ce qui peut être en adéquation avec une définition du rôle de mandataires (Bourdon, & Mezzarobba, 2007 ; Dugué, 2005). En cela, en insistant sur la réglementation qui n'est pas appliquée, les outils qui sont inadaptés, le manque d'effectif, etc., ils induisent la définition de ce qui pose problème et surtout la façon dont on peut résoudre le problème. Nous observons ainsi qu'ils ne construisent que peu les problèmes et que leur approche ne permet pas d'accéder à suffisamment d'éléments permettant de construire une représentation opérante de ces problèmes lorsqu'ils sont complexes

(Visser, 2009). Cela engendrera également des difficultés dans la résolution de ces situations, notamment pour anticiper le travail futur des salariés et participer ainsi à la prévention (Garrigou, Thibault, Jackson, & Mascia, 2001 ; Grosjean, & Neboit, 2000).

- 69 Pour autant, les représentants du personnel ont bien souvent un très grand nombre de sujets à traiter et les heures de délégation ne permettent pas de tenir tous les sujets avec un même niveau d'implication. De plus, l'accès aux salariés est parfois difficile, lorsque plusieurs sites dépendent du périmètre de l'instance par exemple. Combinée aux difficultés à pouvoir transformer les situations de travail, notamment parce que le pouvoir de décision relève des prérogatives de la direction, nous pouvons considérer que si leurs analyses se centrent très souvent sur les déterminants uniquement, c'est certes par la mobilisation d'un modèle où l'activité n'est pas forcément nécessaire, mais peut-être surtout parce que cela rend plus facilement pensable et donc traitable les situations. Comme le relevaient déjà Teiger et Laille (1989), se centrer sur les déterminants et sur les aspects matériels constitue une sorte de référentiel commun qui facilite les relations entre les membres et permet justement d'apporter rapidement des solutions concrètes aux problèmes auxquels ils font face. En cela, cette approche semble constituer un référentiel commun permettant d'articuler plusieurs enjeux. Peut-être est-ce là l'un des éléments permettant à une équipe d'effectuer un travail collectif sans collectif de travail : se doter d'un cadre partagé de l'approche à avoir des situations de travail et de la prévention, ce qui in fine va contribuer à définir les modes de résolution des problèmes.

4. Contribuer au développement de l'activité des représentants du personnel

- 70 Nous situant dans une approche développementale, nous pensons possible de contribuer au développement des pratiques des représentants du personnel au travers des interventions ergonomiques. Ainsi, les modalités d'intervention doivent agir sur les différents aspects mentionnés précédemment, à savoir amener les représentants du personnel à :
- **pouvoir penser** autrement les situations de travail pour justement favoriser une prise en compte de leur complexité ;
 - **pouvoir agir** sur leurs propres conditions de travail pour prendre en compte les spécificités locales ;
 - **pouvoir débattre** de leurs pratiques et des difficultés qu'ils rencontrent, pour assurer une prise en charge collective des difficultés à penser et agir sur les problèmes qu'ils ont à gérer.
- 71 Nous pensons que les possibilités de développement passent justement par l'articulation de ces trois aspects. L'intervention ergonomique doit pour cela proposer de nouveaux outils méthodologiques qui leur permettent d'appréhender autrement les situations de travail (analyse) et la façon de les traiter (action). Ces outils doivent également leur permettre de penser autrement leurs actions et leur rôle, notamment concernant la place qu'ils donnent aux salariés.
- 72 En cela, la proposition de nouvelles techniques d'analyse ne peut suffire et l'intervention ergonomique doit également favoriser la mise en débat des difficultés qu'ils rencontrent pour justement adapter ces outils aux spécificités de leurs situations et de celles des salariés. C'est bien en leur permettant de convertir localement les

capacités offertes par le cadre législatif que nous pouvons contribuer à ce que les situations problématiques pour les salariés soient plus efficacement traitées au sein de l'instance.

4.1. Les accompagnements menés dans le cadre de la recherche

- 73 Dans le cadre de notre travail, nous avons ainsi pu mener plusieurs interventions localement. Ces interventions ont toutes été définies avec les acteurs locaux de chaque instance. Le tableau 1 présente l'ensemble des interventions que nous avons menées.

Tableau 1 : Les interventions menées localement.

Table 1 : Interventions carried out locally

CHSCT	Sujet	Mise en place
Établissement Commercial Train	Accompagnement des représentants du personnel à l'élaboration d'un cahier des charges d'une formation visant à prévenir les cas d'agression des agents	Projet débuté et abandonné
Direction de Branche	Définition des modalités de préparation et de conduite des visites d'inspection	Projet débuté et abandonné
Escale	Accompagnement des représentants du personnel au traitement des « irritants »	Projet débuté et abandonné
Infra-log régional	Accompagnement des représentants du personnel à l'élaboration d'un cahier des charges d'une « ligne de vie » pour les travaux en hauteur	Projet abandonné
	Formation-action à l'analyse du travail de l'ensemble des membres de droit du CHSCT	Intervention menée à terme
Service National	Accompagnement des représentants du personnel dans la définition des caractéristiques de futurs outils en prévision d'un achat	Intervention menée à terme
	Accompagnement des représentants du personnel dans les groupes de travail mis en place par l'établissement	Intervention menée à terme
Direction régionale	Accompagnement à la lecture de plans architecturaux	Projet abandonné

- 74 Ces interventions répondaient toutes à une même méthodologie :
- nous ne conduisons pas l'intervention ;
 - nous accompagnons les représentants du personnel chargés du sujet :
 - par une co-construction avec eux de la structuration de la mission ;
 - par des apports de connaissances sur l'homme au travail.
 - les décisions et orientations de l'intervention restaient les prérogatives du CHSCT ;
 - les représentants du personnel devaient faire des retours à l'ensemble du CHSCT au fur et à mesure de l'avancée de l'intervention.
- 75 L'organisation reposait sur les mêmes principes et, en s'appuyant sur les enseignements présentés précédemment, visait à les accompagner en fonction des spécificités locales :
- la participation des salariés à plusieurs phases clés de la mission ;
 - des analyses de terrain et des entretiens avec les salariés ;
 - des réunions fréquentes entre les représentants du personnel responsables de la mission et nous, avant et après chaque action ;
 - des restitutions à l'ensemble du CHSCT qui passent par une formalisation par écrit.

- 76 Toutes n'ont pas été menées jusqu'au bout et en relever les raisons nous apprend les conditions favorables à l'accompagnement des représentants du personnel.
- 77 Tout d'abord, celles qui ont été menées à leur terme correspondent à des sujets pour lesquels les acteurs se trouvaient en difficulté. Lorsque cela n'était pas le cas, les interventions se sont souvent arrêtées en cours. En cela, notre proposition était pertinente lorsqu'elle était un moyen de « débloquer » une situation, ce qui favorise la proposition d'une nouvelle approche pour les résoudre. Cela permet également de disposer de conditions plus favorables en termes de moyens (des heures de délégation supplémentaires par exemple). Les décideurs semblent en effet prêts à soutenir les sujets qui « n'avancent pas » et à expérimenter d'autres façons de les traiter.
- 78 Par ailleurs, il est nécessaire d'articuler cette définition des sujets qu'il serait possible de traiter avec une ou plusieurs étapes de validation au sein de l'instance, ce qui prend du temps. Certains projets que nous avons fait émerger ne se sont jamais mis en place, justement parce que nous n'avions pas anticipé ce temps nécessaire. Un sujet n'avait pas le temps d'être validé au sein de l'instance que la situation était déjà traitée ou obsolète lors de la réunion ordinaire suivante. Il est de fait primordial de repérer des sujets sur lesquels la contrainte temporelle peut permettre cette double construction (auprès de certains acteurs clés et auprès de l'instance CHSCT).
- 79 Plus globalement, certains sujets ont été abandonnés en raison d'événements extérieurs au CHSCT et qui pourtant viennent influencer sur la façon dont sont traités les sujets. La participation à nos travaux doit ainsi être mise en lien avec les situations locales. Si nous reprenons l'exemple donné au chapitre 3.1 concernant une visite d'inspection difficile, nous avons proposé un accompagnement pour construire avec eux une nouvelle façon de préparer et conduire ces visites. Cette proposition a été acceptée, puis rapidement abandonnée, due à une autre situation sociale parcourant l'établissement. La conflictualité nouvelle dans les relations sociales a amené les représentants du personnel à se retirer de la démarche mise en place par l'Observatoire, de sorte que nous n'avons jamais pu mener cet accompagnement jusqu'à son terme ni suivre « l'histoire » de ce CHSCT.

4.2. Replacer le travail et les salariés au cœur des pratiques

- 80 Tout d'abord, il est parfois nécessaire que les représentants du personnel puissent identifier et construire les problèmes différemment d'une approche cause-conséquence. Cela suppose de porter un autre regard sur le travail et la façon de mobiliser les salariés dans l'action syndicale.
- 81 Nos interventions locales visaient justement à les « outiller » d'un nouveau regard sur le fonctionnement de l'homme au travail. Ces apports se faisaient parfois de façons formelles (des réunions de travail entre les représentants du personnel et nous visant à préparer une action de terrain, une formation-action des membres à l'analyse du travail par exemple), mais parfois aussi selon des modalités plus informelles (échanges dans le train en allant sur le terrain, lors de la pause d'une réunion ordinaire par exemple). Précisons que ces échanges informels n'étaient pas préparés et s'intégraient « naturellement » dans les discussions. Nous n'en avons pas de traces et il est difficile de mesurer leur place dans la transformation des approches. Toutefois, bien que ces échanges ne prennent pas une place formelle dans la démarche, il importe de les repérer comme contribuant aussi à outiller d'un nouveau regard. Par ailleurs, ces

échanges informels font partie intégrante de la réalité des intervenants qui ne peuvent pas être des observateurs extérieurs. Ce sont autant de moments particuliers où l'intervenant s'investit autrement qu'à travers des procédés, des groupes de travail et qui contribuent à définir la relation que tisse un intervenant avec les participants.

- 82 Les représentants du personnel ont ainsi pu dépasser une approche uniquement technique des sujets. Nous pouvons par exemple noter que l'accompagnement des représentants du personnel d'un CHSCT concernant la définition des caractéristiques de futurs outils a permis de faire évoluer les arguments qu'ils mobilisent lors des échanges au sein du CHSCT. Alors que les échanges portaient au début de l'intervention uniquement sur les propriétés des outils (poids, vibration, etc.), de nouveaux arguments issus des situations de travail facilitées par une nouvelle boulonneuse sur batterie ont été présentés à la fin de la mission. Les représentants du personnel abordaient maintenant des questions de santé (moins de manutention), d'économie de matériel (moins d'usures des flexibles d'air) et de production (temps d'intervention réduit pour certains chantiers). 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.
- 83 Par ailleurs, les représentants comprenaient la nécessité d'aller voir les salariés pour comprendre une problématique. Un représentant du personnel, suite à une session de formation-action, nous précise que maintenant, pour lui, « c'est pareil que pour la tirefonneuse [situation traitée dans le cadre de la formation]. Je ferai plus d'analyse. Même si j'ai les connaissances "voies", j'irai plus loin. Ce n'est pas parce qu'on connaît le métier qu'on connaît les choses ». Dès lors, les analyses ne s'appuient plus uniquement sur ce qu'eux en pensent, mais sur ce que les salariés ont à en dire.
- 84 Nous avons également mis en lumière qu'il est nécessaire de les accompagner dans la formalisation des données recueillies sur le terrain, mais aussi pour mettre en lumière les résultats de leurs propres actions. La question de la formalisation est centrale, puisque c'est à partir d'elle que débiteront bien souvent les débats au sein de l'instance d'une part, mais qu'il est possible de donner à voir aux salariés tant l'analyse que les résultats des débats d'autre part. Si nous reprenons notre intervention pour définir les caractéristiques de futurs outils, notre accompagnement les a aidés à porter un autre regard sur le travail, mais aussi à formaliser les analyses autrement. Nous notons par exemple des aspects positifs dans le compte rendu d'une mission menée par l'un des représentants du personnel à la suite de celle que nous avons menée avec lui. Dans ce compte rendu, il mobilise beaucoup plus de descriptions qui relèvent du travail des opérateurs, prenant en compte la variabilité des situations de travail par exemple.
- 85 De fait, il nous semble que la capacité des membres des CHSCT à prendre en compte les situations de travail nécessite de s'appuyer sur deux types de compétences :
- être capable d'analyser la complexité des situations de travail ;
 - être capable de formaliser ces analyses et leur travail de représentant du personnel.

4.3. Faire sortir le CHSCT de sa « bulle »

- 86 Ensuite, une part de nos interventions visait également à amener les représentants du personnel à « tisser » des liens avec les acteurs de l'entreprise : les salariés, l'encadrement, des responsables de projet. C'est pour ces raisons que nous souhaitons favoriser des actions qui intègrent d'autres acteurs dans leur mise en place. Ce fut par

exemple le cas lors d'une formation-action à destination de l'ensemble des membres de droit du CHSCT (président, correspondant sécurité et représentants du personnel) ou l'intégration de représentants du personnel dans des groupes de travail mis en place par l'établissement.

- 87 Nous avons vu qu'en les amenant à agir autrement, les représentants du personnel découvrent la richesse de ce qu'ont à dire les salariés. En s'appuyant sur les situations de travail, il est également possible pour eux de gagner en crédibilité et en légitimité auprès des salariés, mais aussi de l'encadrement. Donnons un exemple. Alors que nous étions en train de préparer la mission concernant les caractéristiques de nouveaux outils avec les représentants du personnel, nous les invitons à rencontrer les salariés. L'un d'eux nous expliquait que cela ne servait à rien, qu'ils n'avaient jamais rien à dire. Nous les avons donc invités à discuter du travail avec les salariés, et non des problèmes qu'ils rencontrent. Ils ont accepté de le faire et voici ce que nous dit l'un d'entre eux par la suite : « moi, par rapport à ce que je m'attendais des gars, j'étais agréablement surpris, parce qu'il y avait une participation... qui était même trop importante, qui allait dans tous les sens ». Bien que ne sachant initialement pas quoi faire de tous ces nouveaux sujets remontés, les représentants du personnel, notamment à travers la formalisation et la présentation en réunion ordinaire du CHSCT, se sont rendus compte qu'ils avaient, à cette occasion, relevé de nouveaux sujets sur lesquels le CHSCT pourrait travailler par la suite.
- 88 Donnons un dernier exemple, concernant l'accompagnement de représentants du personnel dans des groupes de travail mis en place par l'établissement. Il s'agissait de les aider à élaborer un point de vue sur le travail pour que celui-ci puisse servir de support aux discussions dans ces groupes. Trois premières tentatives, infructueuses, mettent en avant la difficulté à structurer des espaces dans lesquels ils puissent justement trouver une place. Cela nous a amenés à prendre une part plus active dans la structuration de projet et à accompagner également le responsable de projet. Nous avons ainsi contribué à créer un référentiel commun entre eux. Pour cela, nous avons proposé des outils méthodologiques et de nouvelles façons d'aborder la mission. Concernant ce projet, visant à mettre en place localement un projet national que tous dans l'établissement pensaient comme totalement incompatible avec les situations de travail des salariés, il a ainsi été possible d'aider le représentant du personnel à définir une place au sein du groupe de travail. Cela lui a permis de tenir ses enjeux tout au long du projet vis-à-vis du CHSCT et des salariés. Lors d'un entretien avec lui, il apparaît que les apports ont été mutuels :
- il a aidé le responsable de projet à mieux préparer les actions de terrain ;
 - il a également contribué à orienter certaines décisions ;
 - il a accédé, grâce au responsable de projet, à une réunion à laquelle il n'aurait pas été convié autrement, lui permettant d'obtenir des réponses mobilisables auprès des salariés dans le cadre de son mandat ;
 - notre accompagnement a aidé à structurer le projet et à apporter des éléments de méthodologie, tant pour lui que pour le responsable de projet, pour « ne rien oublier ».
- 89 Par conséquent, les interventions peuvent également être l'opportunité de définir de nouvelles modalités de travail avec les acteurs de l'entreprise. Cela nécessite toutefois d'accompagner les représentants du personnel dans cette construction.

4.4. Les conditions favorables au développement des acteurs

- 90 Enfin, il est nécessaire pour les représentants du personnel de pouvoir construire et débattre collectivement de ce que doit être le CHSCT, la place qu'il occupe et qu'il pourrait occuper dans l'entreprise, son intégration ou non dans certains groupes de travail, la place donnée aux salariés, ses objectifs, ses façons de gérer les contradictions, etc.
- 91 Nous avons par exemple pu mettre en place une formation-action à l'analyse du travail, destinée à l'ensemble des membres de droit d'un CHSCT. Celle-ci visait explicitement à construire un référentiel commun à l'ensemble des membres de droit du CHSCT, mais permettait également de disposer d'un temps favorable au débat sur la place du CHSCT et sur ses modalités d'action. À la fin de celle-ci, ils s'accordent à dire qu'elle a été bénéfique dans la mesure où il est possible d'être formé à une même méthodologie : « on a les mêmes informations », « ça permet d'avoir la même base ». Pour l'un des représentants du personnel, « ça fait qu'on s'entend mieux ». Pour le président, « c'était l'occasion d'harmoniser les méthodes ou surtout de créer une nouvelle méthode et que celle-ci soit partagée à la fois par les représentants du personnel et le président ». Cette formation a ainsi permis de parler « de ce qu'on discute en CHSCT » et a été l'occasion d'apprendre à se connaître entre membres et de mettre en débat des sujets qui ne se discutent pas ailleurs. Un représentant du personnel note que « la plus-value pour le CHSCT, c'est que ça permet de se connaître et de savoir ce que chacun veut en faire de ce CHSCT ». Surtout, cette formation commune a permis de mettre en discussion l'approche de ce CHSCT sur les conditions de travail, trop réglementaire. Nous constatons en effet pendant la formation un décalage entre la perception qu'ils ont de leurs actions et la façon dont ils traitent les sujets. Même s'ils s'en défendent, les sujets sont principalement abordés par leurs aspects réglementaires. Toutefois, la formation les amène progressivement à prendre du recul sur cette approche : « on reste sur le rappel réglementaire, le rappel du Code du travail ou le rappel de la loi. C'est vrai que c'est nécessaire, mais ça ne suffit pas ».
- 92 Concernant les interventions que nous avons menées, elles visaient à disposer de temps pour que les débats soient possibles. Pour faciliter ces échanges, nous nous sommes appuyés à chaque fois sur l'objet de la mission des représentants du personnel. Il était ainsi possible d'appuyer les réflexions sur des situations particulières. Nous pouvions mettre en lumière d'autres façons d'aborder les situations de travail, prendre de la distance par rapport à leur mission et les aider à définir la manière dont ils pourraient mobiliser nos propositions.
- 93 Ainsi, les interventions doivent disposer de temps qui permettent de préparer les actions à venir et d'avoir un retour réflexif sur ce qui s'est produit. Ces temps sont autant d'occasions de proposer de nouveaux outils, d'aider à la formalisation des données et de les amener à réfléchir autrement sur les difficultés qu'ils rencontrent.

Conclusion

- 94 Nous le voyons, le pouvoir d'agir des représentants du personnel ne dépend pas que du respect du cadre réglementaire. Cela ne suffit pas pour prendre en charge le caractère dynamique des situations de travail des salariés. Ils vont de fait devoir définir des modes d'action qui sont en adéquation avec l'environnement dans lequel ils agissent. Il

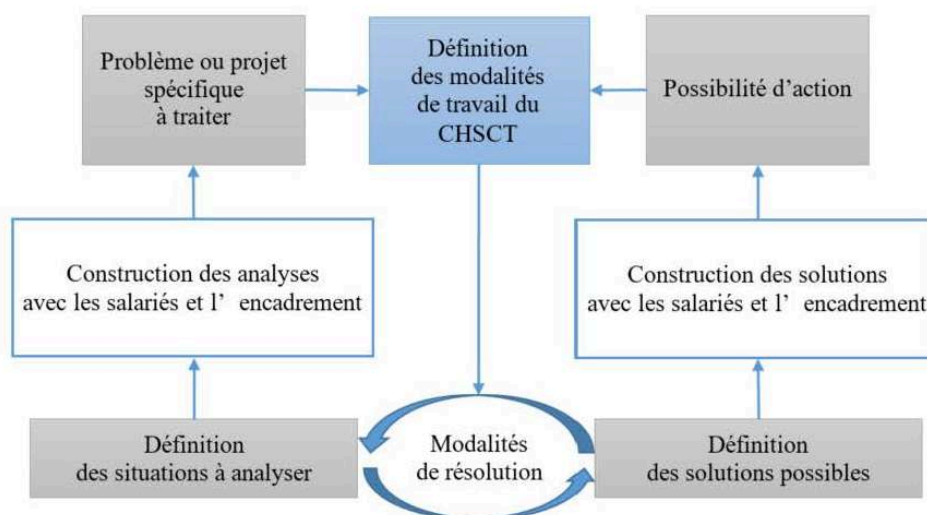
leur est de fait nécessaire de pouvoir construire un référentiel commun permettant d'articuler un besoin d'agir ensemble tout en tenant des points de vue individuels. En cela, la conflictualité et la coopération sont inhérentes au mode de fonctionnement d'une IRP.

- 95 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. Cela peut contribuer à un traitement des sujets en vase clos au sein de l'instance qui se centre sur des éléments facilement partageables.
- 96 Il nous semble justement possible de favoriser une activité collective à l'ensemble des membres d'un CHSCT, passant notamment par une pratique réflexive qui peut porter et passer par un référentiel commun par lequel il soit possible de mettre en débat les pratiques individuelles. Caroly et Barcellini (2013) nous invitent, entre autres, à construire des objets intermédiaires pouvant soutenir l'activité collective. Il nous semble qu'un modèle du travail qui intègre l'activité peut justement servir d'objet intermédiaire favorisant cette activité collective, tout comme le respect de la réglementation semble en être un.
- 97 Pour autant, il ne s'agit pas ici que d'une « simple » question de formation des représentants du personnel, auxquels il s'agirait d'apprendre à mieux analyser les situations de travail et auxquels il s'agit de rendre évident que la réalité est plus complexe qu'il n'y paraît. Il s'agit surtout de pouvoir doter les modes de fonctionnement de CHSCT d'occasions permettant de développer une analyse réflexive non pas uniquement sur les sujets qu'ils traitent, mais bien sur leur propre activité et les mécanismes par lesquels on peut transformer les situations de travail.
- 98 Enfin, ces points nécessitent d'être mis à l'épreuve. Daniellou (2002) souligne dans son texte à quel point il peut être « difficile de penser ce sur quoi il est impossible d'agir » (p. 123), de sorte que le changement doit être perçu comme possible pour que sa nécessité devienne perceptible. Petit, Dugué et Daniellou (2011) montrent comment « partir de dispositifs qui permettent de transformer la situation, même peu mais rapidement, permet aux opérateurs impliqués de ressentir la possibilité de changements » (p. 406). Concernant les CHSCT, cela s'instruit par une démonstration par l'exemple que cette façon de faire, qui nécessite forcément un accroissement des objectifs de travail dans un premier temps, puisse être source d'une diminution des contraintes ressenties.
- 99 Ainsi, pour l'intervenant, il ne s'agit pas de savoir si les IRP doivent contribuer à la lutte des classes ou être dans le compromis permanent, si les moyens définis par le cadre législatif sont suffisants ou non, ou si la formation doit intégrer tel aspect plutôt que celui-ci. Ces aspects sont bien souvent en dehors des sphères d'influence des représentants du personnel des CHSCT. Pour l'intervenant, l'objectif est de faciliter une activité collective par la mise en débat des pratiques et des difficultés individuelles. Toute la difficulté pour lui réside dans le fait qu'il ne peut pas s'appuyer sur un collectif de travail. Dès lors, il s'agit de contribuer à ce que le dénominateur commun entre les membres permette d'y intégrer la complexité du travail et les acteurs de l'entreprise, mais aussi celle des représentants du personnel eux-mêmes.

- 100 Pour conclure, la figure 3 propose une dernière schématisation de l'activité des représentants du personnel et présente également (en bleu) les temps et actions sur lesquels l'ergonome peut accompagner les représentants du personnel et, plus largement, les membres d'une IRP.

Figure 3 : Schéma de l'action du CHSCT et des possibilités d'accompagnement pour les ergonomes.

Figure 3 : Diagram of CHSCT action and support options for ergonomists



- 101 Les *modalités* de travail sont le résultat d'arbitrages complexes réalisés par les acteurs en fonction des possibilités d'action et 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.
- 102 L'ergonome peut contribuer à la définition des modalités de travail. 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.
- 103 En s'appuyant sur une situation spécifique, l'ergonome peut alors outiller les membres pour définir et résoudre les problèmes autrement. L'apport d'un nouveau regard sur le fonctionnement de l'homme au travail et des propositions méthodologiques doit faciliter la construction de modalités de résolution *avec les salariés et l'encadrement*.
- 104 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 l'instance.

BIBLIOGRAPHIE

- Albert, M.-N., & Couture, M.-M. (2013). La légitimation de savoirs issus de récits autobiographiques dans une épistémologie constructiviste pragmatique. *Recherches Qualitatives*, 32(2), 175-200. [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero32\(2\)/32-2-albert-couture.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero32(2)/32-2-albert-couture.pdf)
- Argyris, C., & Schön, D. A. (2002). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Avarguez, S. (2008). *De la prescription du travail à l'activité : l'exemple du travail de conseiller à l'emploi à l'ANPE*. Thèse de doctorat en Sociologie, Perpignan.
- Bourdon, F., & Mezzarobba, D. (2007). La recherche-action, un renouveau pour la formation syndicale. In L. Théry (Ed.), *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail* (pp. 223-236). Paris : Édition La découverte.
- Brégier, G., & Brégier, V. (2015). *Le CHSCT en pratique*. Paris : Eyrolles.
- 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.
- Caroly, S., & Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie Constructive* (pp. 33-46). Paris : PUF.
- Coutarel, F. (2003). La résistance du réel pour structurer les modélisations de la santé au travail : analyse du travail, activité et action sur le travail : interactions entre modèles. In *Modèles et Pratiques de l'analyse du travail, 38e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française*, pp. 451-465.
- 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. <https://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2009-1-page-25.htm?contenu=resume>
- 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. <https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2014-2-page-13.htm>
- Daniellou, F. (1998). Une contribution au nécessaire recensement des « repères pour affronter les TMS ». In F. Bourgeois (Ed.), *TMS et évolution des conditions de travail. Les actes du séminaire de Paris* (pp. 118-122). Lyon : ANACT.
- Daniellou, F. (2002). L'action en psychodynamique du travail : interrogations d'un ergonome, *Travailler*, 7(1), 119-130. <https://www.cairn.info/revue-travailler-2002-1-page-119.htm>
- Daniellou, F. (2010). L'ergonome et les questionnaires des ressources humaines : intervenir pour prévenir les risques du travail. In *L'ergonome et les questionnaires des ressources humaines : intervenir pour prévenir les risques du travail, Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*, pp. 11-28. Bordeaux : Université Bordeaux Segalen.
- Darses, F., Falzon, P., & Munduteguy, C. (2004). Paradigmes et modèles pour l'analyse cognitive des activités finalisées. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (pp. 191-212). Paris : PUF.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution. *Revue française de gestion*, 5, 89-105. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-5-page-89.htm?contenu=resume>

- 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 : Octarès.
- Dugué, B., Petit, J., & Pinatel, C. (2012). Les CHSCT entre dispositifs et pratiques. *Rapport pour le compte de l'ANACT*, Lyon.
- Dugué, B., & Pinatel, C. (2011). Entre cadre de fonctionnement et pratiques des CHSCT, définir des besoins en outillage. In *L'ergonomie à la croisée des risques, 46^e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française*, pp. 159-164. Issy-les-Moulineaux.
- Falzon, P. (1998). La construction des connaissances en ergonomie : éléments d'épistémologie. In M. F. Dessaigne & I. Gaillard (Eds.), *Des évolutions en ergonomie* (pp. ? ? ?). Toulouse : Octarès.
- 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.
- Garrigou, A., Thibault, J.-F., Jackson, M., & Mascia, F. (2001). Contributions et démarche de l'ergonomie dans les processus de conception. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 3(2), 1-17. <https://journals.openedition.org/pistes/3725>
- Grosjean, J. C., & Neboit, M. (2000). Ergonomie et prévention en conception des situations de travail. *Cahiers de notes documentaires - Hygiène et sécurité du travail*. 2000, 179, NSD, 2127, 31-48.
- Guedes da Costa, S., & Lafuma, E. (2010). Le CHSCT dans la décision d'organisation du travail. *Revue du droit du travail*, 7, 419-433.
- Kubiak, J. (2011). Évolutions de la prévention des risques professionnels à la SNCF : ce que cachent les dispositifs de gestion. In *Innovation, travail et dispositifs de management dans les organisations productives* (pp. 1-21). Grenoble.
- Lacourcelle, C. (2004, 26 octobre). *Les DRH face au nouveau profil des syndicalistes*. Entreprise et carrières.
- Leplat, J. (2000). *L'analyse psychologique du travail en ergonomie*. Toulouse : Octarès.
- Leplat, J., & Cuny, X. (1977). *Introduction à la psychologie du travail*. Paris : PUF.
- Mias, A., Carricaburu, D., Féliu, F., Jamet, L., & Legrand, E. (2012). *Le travail de prévention. Les relations professionnelles face aux risques cancérigènes*. Rouen.
- Ministère du Travail. (2015). *Synthèse sur le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail*. Travailler-Mieux.gouv.org. Repéré 2 mars 2015, à <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Synthese-CHSCT.html>
- Mischi, J. (2011). Gérer la distance à la « base ». Les permanents CGT d'un atelier SNCF. *Sociétés contemporaines*, 84(4), 53-77. <https://www.cairn.info/revue-societes-contemporaines-2011-4-page-53.htm?contenu=resume>
- Molinier, P., & Flottes, A. (2012). Travail et santé mentale : approches cliniques. *Travail et Emploi*, 129, 51-66. <https://journals.openedition.org/travailemploi/5547>
- Petit, J., Dugué, B., & Daniellou, F. (2011). L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques. *Le travail humain*, 74(4), 391-409. <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2011-4-page-391.htm?contenu=article>

- Saint-Arnaud, Y., Mandeville, L., & Bellemare, C. (2002). La praxéologie. *Interactions*, 6(1), 29-47.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner*. New York : Basic Book.
- Schwartz, Y. (2007). Un bref aperçu de l'histoire culturelle du concept d'activité. *Activités*, 4(2), 122-133. <https://journals.openedition.org/activites/1728>
- Svensson, L., Eklund, J., Randle, H., & Aronsson, G. (2007). Interactive Research – an Attempt to Analyse two Change Programmes. *International Journal of Action Research*, 3(3), 250-276.
- Teiger, C., & Laville, A. (1989). Expression des travailleurs sur leurs conditions de travail. *Analyse de sessions de formation de délégués CHSCT à l'analyse ergonomique du travail*. Paris.
- Terssac de, G., Albanel, X., & Gaillard, I. (2010). Outiller les représentants syndicaux aux CHS de la fonction publique territoriale : Méthode d'Analyse des Malaises. In *L'Organisation et formation fondées sur la notion de Risques Socio-Organisationnels*.
- Tomás, J.-L., Koetzer, L., & Clot, Y. (2014). Coanalyser l'activité syndicale : un référentiel d'activité entre dilemmes et acquis de l'expérience syndicale. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 18(2), 177-194. <https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2014-2-page-177.htm>
- Verkindt, P.-Y. (2014). Les CHSCT au milieu du gué. *Rapport à Monsieur le Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du dialogue social*, Paris, France.
- Visser, W. (2009). La conception : de la résolution de problèmes à la construction de représentations. *Le Travail Humain*, 72(1), 61-78. <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2009-1-page-61.htm>
- Weill-Fassina, A., & Rabardel, P. (2010). Point de vue ergonomique sur les facteurs psycho-sociaux de risques pour la santé. In Gollac M, et al., *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport 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.

NOTES

1. Ce service étant unique, nous ne le dénommons pas, afin de garantir l'anonymat.

RÉSUMÉS

Cet article présente les principales conclusions d'une thèse en ergonomie portant sur le travail des représentants du personnel dans plusieurs CHSCT de la SNCF. Ces éléments sont de nature à éclairer certains déterminants d'une activité qu'il s'agit de favoriser, pour qu'elle puisse justement contribuer à l'amélioration des conditions de travail. Après une présentation du cadre et de la méthodologie d'une recherche-intervention, nous en présenterons les principaux enseignements. L'activité des représentants du personnel est ici considérée comme relevant de la résolution collective de problème de conception. Nous montrerons les difficultés qu'ils ont à intégrer les salariés et à mobiliser le travail lors de cette résolution des problématiques qui

parcourent l'entreprise. Nous pourrions alors décrire les principaux enjeux méthodologiques pour des interventions ergonomiques qui se proposent justement de développer la capacité des représentants du personnel à traiter les questions du travail. Il s'agit de les outiller pour qu'ils puissent penser, agir et débattre autrement à la fois du travail des salariés, mais également de leur propre travail au sein du CHSCT.

This article presents the main conclusions of an ergonomic thesis on the activity of staff representatives in CHSCTs (occupational health and safety committees) at the SNCF. These elements may shed new light on certain determinants of an activity that can be developed to help improve working conditions. After a presentation of the framework and methodology of an intervention-research study, we will present the main lessons learned. The activity of the staff representatives is here considered as a collective resolution of design problems. We will show the difficulties they have in integrating employees and mobilizing work during the resolution of issues that exist throughout the company. We will then be able to describe the main methodological guidelines for ergonomic interventions that aim to develop the capacity of staff representatives to deal with work related issues. It is about providing them with tools so that they can think, act and debate differently about both the work of the employees and their own work.

INDEX

Mots-clés : représentant du personnel, CHSCT, accompagnement, développement, recherche sur la pratique

Keywords : staff representative, Occupational Health and Safety Committee, development, support, practices research

AUTEURS

YANN POLEY

Déméris Conseil, 26 rue Georges Mandel, 33 000 Bordeaux, yann.poley@demeris.fr

JOHANN PETIT

Bordeaux INP, ENSCBP, 16 av. Pey Berland 33607 Talence, johann.petit@u-bordeaux.fr