

## ● Un cadre unique pour une hétérogénéité des pratiques

Des heures de délégation non prises, la formation obligatoire non suivie, une surreprésentation des membres de la direction, un temps de travail essentiellement consacré à la participation aux réunions, un secrétaire qui porte à lui seul les actions du CHSCT... autant d'exemples rencontrés dans les entreprises qui limitent le fonctionnement opérationnel de l'instance.

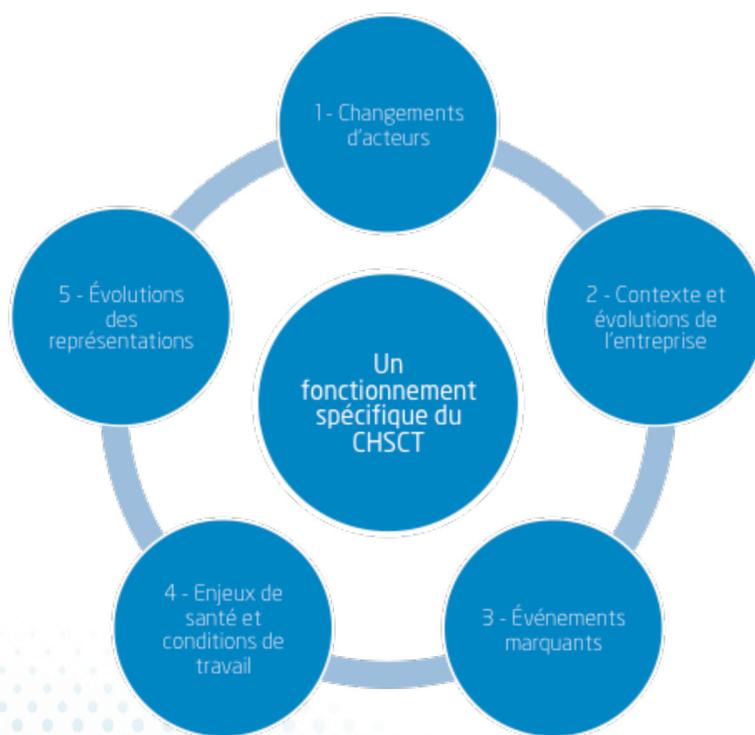
Car si le Code de travail fixe le cadre de fonctionnement de l'instance, chaque CHSCT le met en pratique de façon spécifique, à hauteur du travail à réaliser et selon les relations sociales au sein de l'entreprise.

On constate d'ailleurs que certaines entreprises ont souhaité, pour « dynamiser » le CHSCT, dépasser les minima réglementaires. Cela se traduit par l'octroi d'heures supplémentaires de délégation, l'élargissement du nombre de représentants du personnel siégeant au CHSCT, une fréquence de réunion plus importante (ex : organisation de réunions mensuelles ou réunions de préparation) ou encore l'attribution de moyens matériels (local CHSCT, outils informatiques,

accès internet, boîte mail dédiée au CHSCT,...).

Entre les entreprises qui ne respectent pas le cadre et celles qui vont au delà, on constate un point commun à de nombreux CHSCT : la connaissance de phénomènes de rupture, de dis-

continuité dans leur fonctionnement avec parfois l'impression de « repartir de zéro ». Cette situation révèle bien souvent la difficulté à garder en mémoire les actions et les progrès réalisés ou encore à consolider des pratiques antérieures jusqu'alors jugées satisfaisantes.



Les principaux facteurs influençant le fonctionnement du CHSCT

Cette hétérogénéité des pratiques, dans la vie des CHSCT, trouve son origine dans un certain nombre de facteurs structurant le fonctionnement du CHSCT.

**1- Les changements d'acteurs :** le renouvellement de membres, le changement de secrétaire mais aussi de président du CHSCT, est toujours un moment qui déstabilise le fonctionnement du CHSCT. Cette rupture est d'autant plus marquée lorsqu'il y a une « *personnalisation* » de l'instance, où celle-ci est « *portée* » par un seul acteur qui va influencer fortement le fonctionnement et l'action.

## Cas de CHSCT :

*Dans cet établissement hospitalier de 200 salariés, le départ prochain de l'établissement du secrétaire de CHSCT préoccupe les autres membres de l'instance. En effet, celui-ci occupe cette fonction depuis près de 15 ans et est décrit comme un expert des questions HSCT, qui a su par son engagement et sa persévérance faire avancer de nombreux sujets dans l'entreprise. Détenteur d'un certain nombre de compétences en la matière, son départ est appréhendé tant au niveau du dialogue social que du fonctionnement du CHSCT.*

**2 - le poids du contexte et des évolutions de l'entreprise :** le secteur d'activité, la classification SEVESO seuil haut, l'appartenance à un groupe, l'éloignement géographique des sites de l'entreprise, le contexte économique,... sont autant d'éléments susceptibles d'avoir un impact sur le fonctionnement du CHSCT qui nécessitent d'être réfléchis pour structurer des pratiques adaptées.

### Cas de CHSCT :

*Dans cette entreprise appartenant à un groupe de la plasturgie, la mise en place et l'organisation régulière de réunions avec l'ensemble des CHSCT des différents sites implantés en France a pour objet de mutualiser les pratiques des CHSCT mais aussi de trouver au niveau national des solutions à des problèmes communs entre les sites.*

**3 - la survenue d'événements marquants,** tel qu'un accident du travail grave ou encore un conflit social sur le thème des conditions de travail, a une influence non négligeable sur le fonctionnement du CHSCT et sur la nature des rapports sociaux actuels et à venir.

### Cas de CHSCT :

*Après une grève en 2004 sur les conditions de travail, le CHSCT de cette entreprise de la logistique a connu, pendant près de 3 mandats, un fonctionnement limité au formalisme de rigueur. Ce n'est qu'après le changement de président et le renouvellement du secrétaire qu'une nouvelle impulsion est trouvée dans le fonctionnement de l'instance : augmentation du nombre de représentants du personnel et des heures de délégation, répartition de missions individuelles entre les membres...*

**4 - les enjeux de santé et de conditions de travail,** l'importance accordée à ces questions par chacun, et notamment le président, la structuration de la prévention dans l'entreprise constituent des facteurs prédominants qui conditionnent la légitimité et la visibilité même du CHSCT dans l'entreprise ainsi que la nature des sujets abordés.

### Cas de CHSCT :

*Dans cette entreprise du bâtiment de 110 personnes, le fonctionnement du CHSCT se limite à un certain formalisme (fréquence des réunions, rédaction d'ordre du jour et de procès verbaux...). Les visites ne sont quasiment jamais réalisées et aucune analyse des conditions de travail n'est conduite par les représentants du personnel, alors même que les indicateurs de santé (accident du travail et maladie professionnelle) sont fortement dégradés.*

**5 - Les représentations des différents acteurs** composant le CHSCT sur les questions de prévention, de santé et de conditions de travail (vision techniciste et matérielle des conditions de travail, approche globale de la prévention, ...), sur la façon de les appréhender (contrôle du respect des consignes de sécurité, analyse des facteurs de risques, ...) influencent de façon significative la place accordée au CHSCT pour traiter des questions de conditions et d'organisation du travail. Si les élus et le président n'ont pas forcément la même représentation sur les questions abordées, les réunions de CHSCT doivent être l'occasion de mettre en débat ces points de vue différents.

Chacun de ces facteurs, pris isolément et/ou combinés à d'autres, aura un impact sur le fonctionnement du CHSCT. Ainsi, il n'est pas rare de

constater dans l'histoire d'un même CHSCT des phases de progression, de stagnation ou encore de recul. Ces impacts se traduisent inévitablement

dans la place et la nature des débats au sein de l'instance, la conduite des actions et la visibilité qu'ont les salariés du CHSCT dans l'entreprise.

## ● Que dit le cadre réglementaire ?

Le fonctionnement du CHSCT s'inscrit dans un cadre réglementaire (articles L.4614-1 et suivants) qui définit les modalités de travail (heure de délégation, fréquence de réunions, fonction de secrétaire, fonction de président,

procédures pour les convocations et les procès-verbaux, ...), les moyens et les ressources mis à disposition (formation obligatoire des représentants du personnel, documents mis à disposition, droit d'alerte, droit à expertise,

accès aux situations de travail, aux informations, visite, enquête, mobilisation d'acteurs externes,...) pour réaliser ses missions.

## ● Le fonctionnement du CHSCT : une construction sociale spécifique

Le droit donne des missions, des moyens et des précisions sur le formalisme et la régularité des réunions mais les enjeux majeurs des CHSCT sur la question du fonctionnement sont de :

- regarder précisément les spécificités de l'environnement du CHSCT (contexte de l'entreprise, conditions de travail, relations sociales, ...),

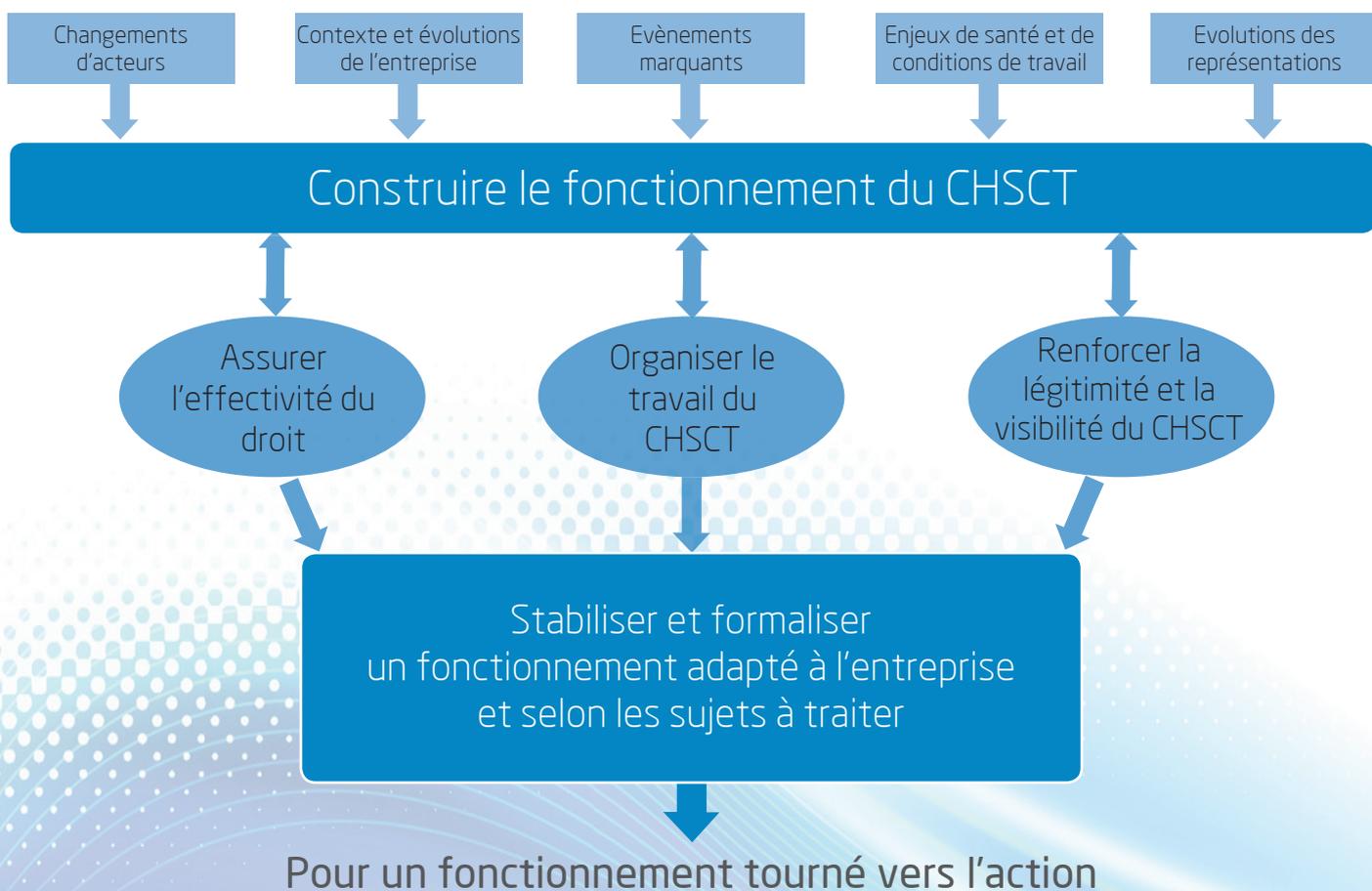
- considérer les évolutions et les changements au sein de l'instance comme autant de points de fragilisation potentiels,

- traiter de la question du fonctionnement comme un point incontournable de son développement,

- définir collectivement un fonctionnement qui satisfasse aux exigen-

ces réglementaires, sociales et aux enjeux de conditions de travail des salariés,

- formaliser les règles de fonctionnement définies ensemble pour les rendre pérennes, quelque soient les changements d'acteurs et ce, jusqu'à ce qu'il soit nécessaire de les adapter.



## Repères pour l'action :

Le fonctionnement de l'instance est une question posée au cours des réunions et dans la vie de l'instance, de façon morcelée et bien souvent progressive : la prise des heures de délégation puis la formation puis les

moyens matériels puis le nombre de représentants...

La difficulté réside bien dans la capacité des acteurs à interroger collectivement ce fonctionnement au moment opportun, sans se laisser

happer par la prégnance des sujets à traiter (ex : montée de l'absentéisme, plaintes des salariés, modification organisationnelle, renouvellement des membres, ...).

Quelques repères pour renforcer les points de fragilité :

Assurer l'effectivité du droit	
Fonction de président	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposer d'une bonne connaissance des règles de fonctionnement : rôle, mission et moyens du président</li> <li>• Encourager la formation du président</li> <li>• Définir la nature de la présidence, directe ou déléguée</li> <li>• Si la présidence est déléguée, s'assurer d'une délégation effective des pouvoirs (latitude décisionnelle et marges de manœuvre)</li> <li>• Réfléchir, choisir et construire la pertinence des actes présentés par le président (choix des informations présentées, dans la qualité des réponses apportées, des consultations proposées, des avis sollicités, des associations proposées)</li> <li>• Se positionner sur le champ à investir dans le cadre du CHSCT</li> </ul>
Fonction de secrétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposer d'une bonne connaissance des règles de fonctionnement : rôle, mission et moyens du secrétaire</li> <li>• S'assurer de l'effectivité du droit (établissement conjoint de l'ordre du jour avec le président, rédaction des PV de réunions,...)</li> <li>• Définir les modalités de travail avec les autres élus au CHSCT et la répartition des attributions pour limiter le risque d'essoufflement du secrétaire (charge du mandat) : animation et coordination avec les représentants du personnel, les membres de droit (médecin du travail, inspecteur du travail et préventeurs), répartition des missions individuelles, répartition des heures de délégation si nécessaire, coordination ou centralisation des actions des différents acteurs, veille juridique et sociale, recherche et transmission d'informations (documents, etc.), organisation du travail, relation avec les acteurs externes, avec la direction, avec le service sécurité, accueil et sensibilisation des nouveaux élus,...</li> </ul>
Les réunions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préalablement aux réunions : réalisation d'investigations de terrain (entretiens avec les salariés, observations du travail, visites, analyse d'accidents du travail, rencontre d'acteurs ressources, analyse documentaire ou de données...) qui peuvent être réparties entre les acteurs du CHSCT</li> <li>• Coordination entre les élus et le secrétaire du CHSCT en vue de réfléchir aux points à mettre à l'ordre du jour de la réunion suivante et de préparer ce temps d'échanges</li> <li>• Définition de l'ordre du jour entre le secrétaire et le président, régulations entre les réunions</li> <li>• Pendant le déroulement de la réunion, animer et organiser la prise de parole selon les sujets, s'assurer de l'équilibre des débats entre les différents acteurs</li> </ul>

## Organiser le travail du CHSCT

### Le travail collectif entre représentants du personnel (organisation du travail)

- *Disposer d'une bonne connaissance des règles de fonctionnement : rôle, mission et moyens des élus*
- *Organiser la formation des représentants du personnel le plus tôt possible lors de la prise de fonction*
- *Définir et stabiliser les modalités de prises des heures de délégation (prévoir le remplacement au poste de travail)*
- *Réfléchir à une répartition du travail entre les acteurs selon par exemple :*
  - *les sujets*
  - *les zones de l'entreprise concernées*
  - *les personnels concernés*
  - *l'intérêt des sujets pour chacun*
  - *les compétences et les expériences mobilisables*
- *Réfléchir à une répartition des heures de délégation selon l'importance des sujets à traiter*
- *Prévoir des temps de coordination entre les élus, les différents acteurs*

### Articulation charge du mandat / charge de travail

- *Définir des sujets à traiter et les actions à conduire à partir des sujets définis (analyse documentaire, analyse de terrain, appui d'intervenants extérieurs sur de nouveaux sujets,...)*
- *Construire une organisation du travail qui facilite la répartition de la charge liée à l'exercice du mandat (ex. : répartition de missions individuelles...)*
- *Faciliter la prise des heures de délégation (ex. : organiser le remplacement de l'élu lors de l'exercice de ses mandats ou en réorganisant et réduisant sa charge de travail sans pénaliser son déroulement de carrière, sensibiliser l'encadrement à l'importance du CHSCT, donner de la visibilité au rôle et aux actions du CHSCT auprès des salariés...)*

### L'intégration des nouveaux acteurs/ élus

- *Organiser le renouvellement des acteurs au sein de l'instance (nouveaux/ anciens) pour faciliter leur intégration :*
  - *Transmission de documentations qui rendent compte du fonctionnement de l'instance et des actions conduites (sujets traités, avancement des actions, PV de réunions antérieurs)*
  - *Transmission de savoir-faire sur les pratiques antérieures des représentants du personnel (répartition des missions individuelles, positionnement au sein de l'instance,...)*
  - *Sensibilisation sur les compétences à détenir, en complément de la formation à venir*
- *Réfléchir à une composition de l'instance qui facilite la « prise en main » du mandat pour les nouveaux élus (ex. : forme de tutorat entre anciens et nouveaux,...)*

## Renforcer la légitimité et la visibilité du CHSCT

<p><b>Le CHSCT et les autres instances de représentation du personnel (IRP)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifier le positionnement du CHSCT et la complémentarité avec les autres IRP pour disposer d'une meilleure visibilité du rôle et des actions de chaque instance auprès des salariés</li> <li>• Construire la coordination avec les autres instances (périodicité, sujets, ...) pour disposer des informations nécessaires relatives aux questions d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail de l'entreprise</li> </ul>
<p><b>La communication sur les rôles et missions du CHSCT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informer et former l'encadrement de l'entreprise aux rôles et missions des représentants du personnel au CHSCT</li> <li>• Faire connaître le fonctionnement et l'utilité de l'instance auprès des salariés pour éviter de mettre en difficulté les représentants du personnel à l'égard de leur collègue</li> </ul>
<p><b>La communication sur les actions du CHSCT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer un mode de communication dans l'entreprise qui valorise les actions du CHSCT :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informer largement sur la composition du CHSCT (ex. : personnes référentes)</li> <li>- Définir les voies de communication (panneau d'affichage, diffusion mailing, journal d'entreprise ...)</li> <li>- Délimiter la périodicité et les cibles de cette communication (ex : salariés, encadrement,...)</li> <li>- Préciser la forme de la communication : PV retranscrivant chaque intervention ou synthétique, tableaux de synthèse présentant les actions retenues et non retenues avec les motifs...</li> <li>- Définir les objets de communication : actions en cours, réalisées et non retenues</li> </ul> </li> </ul>

## Stabiliser et formaliser un fonctionnement du CHSCT adapté

<p><b>Stabiliser et formaliser un mode de fonctionnement adapté</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduire une réflexion concertée sur le fonctionnement actuel de l'instance à partir du contexte de l'entreprise, des événements marquants, des enjeux de santé et de conditions de travail de l'entreprise, de la nature du dialogue social...</li> <li>• Définir et débattre sur les contours d'un fonctionnement adapté</li> <li>• Débattre et stabiliser l'adaptation des moyens à partir des sujets à investir dans le cadre du CHSCT et de la place attendu du CHSCT dans l'entreprise</li> <li>• Définir des axes de progrès</li> <li>• Formaliser des règles de fonctionnement établies en adéquation avec les sujets investis par le CHSCT et son positionnement dans l'entreprise, pour disposer d'un socle commun et ne pas remettre en question si cela n'est pas nécessaire les éléments du fonctionnement en cas de renouvellement ou de changement d'interlocuteur</li> </ul>
<p><b>Construire un système de vigilance sur le fonctionnement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser une « évaluation » du fonctionnement en cours de mandat, lors du renouvellement ou encore lorsque de nouveaux sujets émergent dans l'entreprise</li> <li>• Définir et débattre des nouveaux contours du fonctionnement (même s'ils sont ponctuels et simplement liés à la prégnance d'un sujet ; ex. : les analyses à conduire dans le cadre du projet sur la pénibilité nécessitant l'octroi limité d'heures de délégation supplémentaires ou une fréquence de réunion plus importante)</li> <li>• Définir les axes de progrès et les moyens nécessaires</li> <li>• Formaliser ces règles de fonctionnement et les faire connaître</li> </ul>

### Ce qu'il faut retenir

Bien que le législateur ait prévu des règles et des moyens pour assurer un fonctionnement efficace des CHSCT, ces derniers sont très souvent fragilisés par les évolutions de leur environnement et notamment, à l'occasion du renouvellement des élus ou d'un changement de président.

Aussi, l'adaptation du fonctionnement aux évolutions du contexte et aux sujets à traiter constitue un enjeu important de son action dans l'entreprise. Cela passe par un état des lieux de ce fonctionnement, par la définition d'axe d'amélioration et par la formalisation de règles adaptées.