

Les CHSCT, entre dispositifs et pratiques

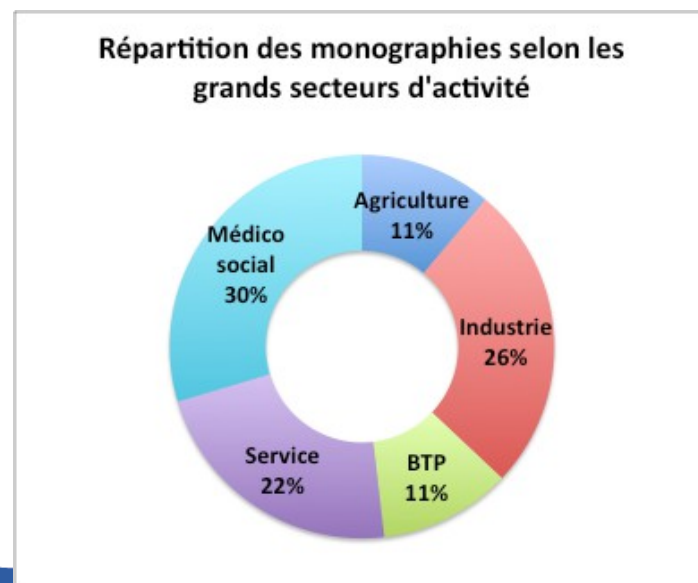
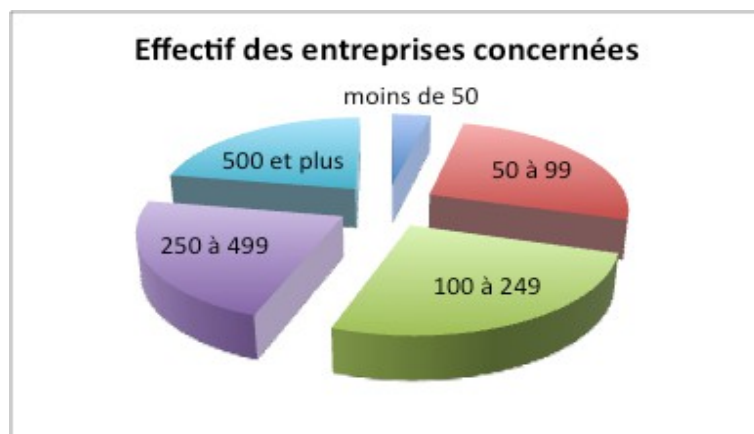


Une étude sur les pratiques des CHSCT

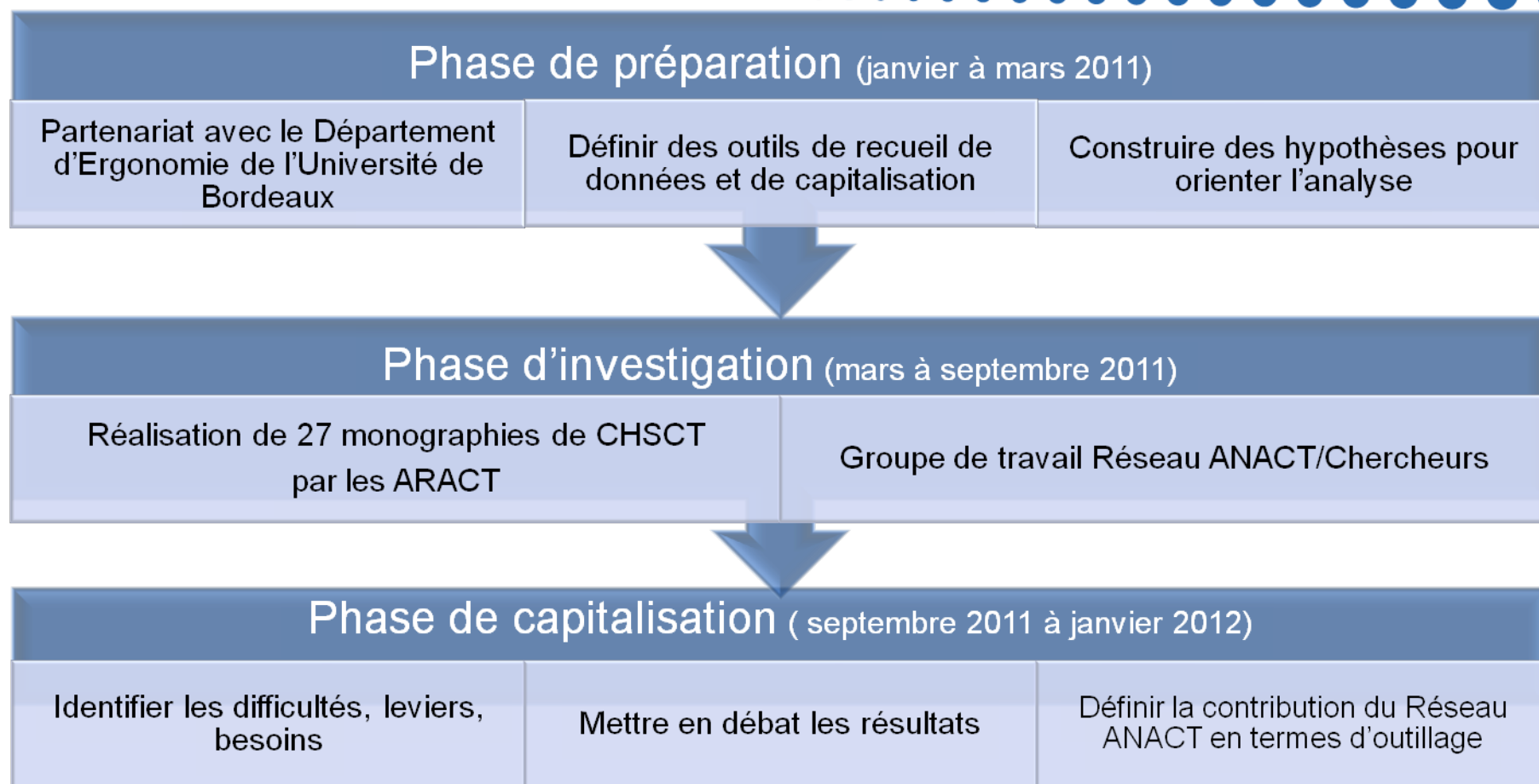
Un outil pour situer les pratiques au sein de votre CHSCT

Introduction

- Une étude réalisée par le Réseau ANACT en collaboration avec le département d'ergonomie de l'université de Bordeaux
- Son objet : **Comprendre comment s'inscrivent les pratiques des acteurs des CHSCT dans le cadre formel de fonctionnement de l'instance**
- 27 monographies réalisées par des ARACT selon des critères de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de présence syndicale.



Le processus de l'étude



Un comité de suivi composé de la DGT, la DARES, l'INRS, l'IRES, la revue Santé Travail et le Réseau ANACT

Mode d'emploi

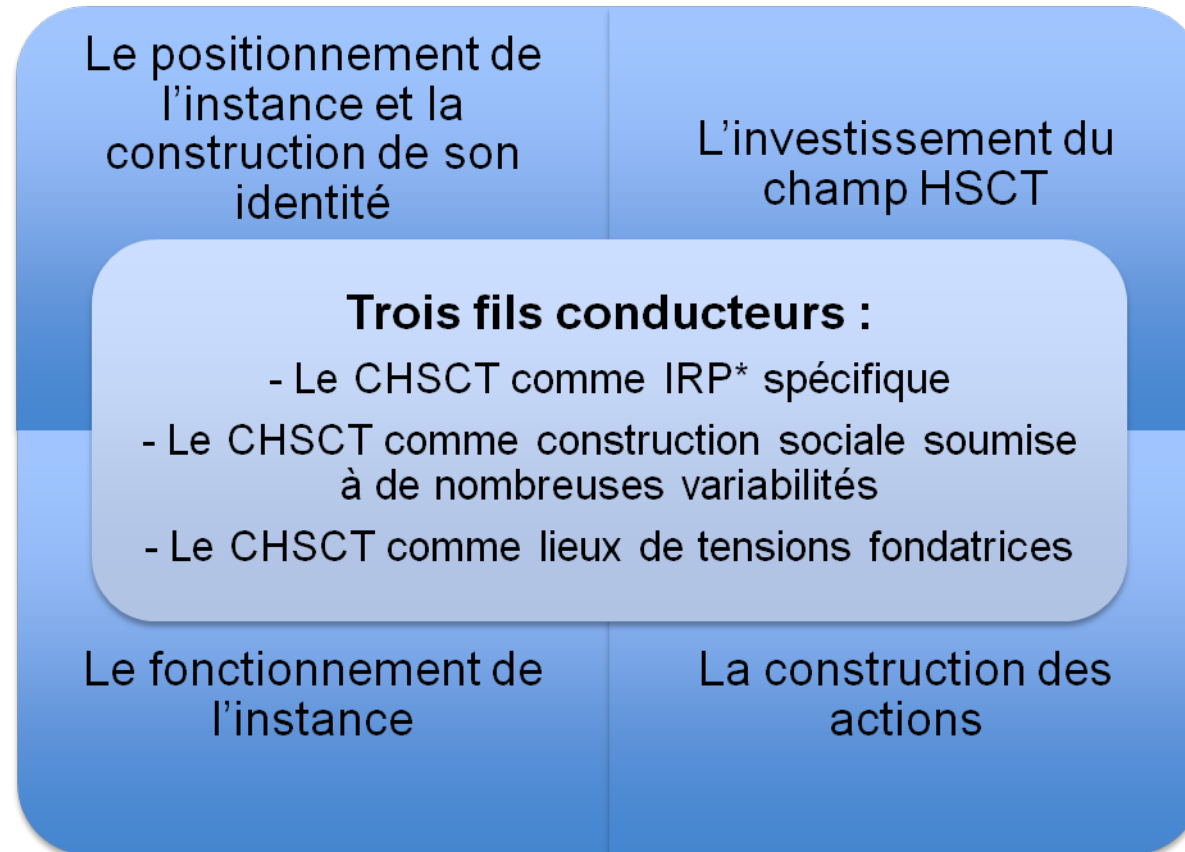


- Quatre thématiques :
 - *Le positionnement de l'instance et la construction de son identité*
 - *L'investissement du champ HSCT*
 - *Le fonctionnement du comité*
 - *La construction des actions*
- Sur chacune des 4 thématiques, nous vous exposons les conclusions de l'étude; les diapositives sont accompagnées de commentaires pour en faciliter la présentation.
- Et en fin de chaque thématique, nous vous proposons une série de questions pour interroger les modes de fonctionnement de votre CHSCT. Ces questions sont issues de l'autodiagnostic pour aller plus loin, présenté en fin de diaporama.
- En conclusion : quelques éléments pour faire progresser le CHSCT.



Les principaux résultats

- Un cadre formel généralement respecté mais ne garantissant pas systématiquement un positionnement spécifique et une action efficace



* IRP : Instance de Représentation du Personnel

Les différents directeurs qui traversent chaque CHSCT



- Le CHSCT est une **instance de représentation du personnel**, dans un champ spécifique, avec une composition et un fonctionnement particuliers
 - Un travail d'analyse spécifique (risques, situation de travail, projets...)
 - Une instance ouverte sur l'extérieur de l'entreprise (présence des membres de droit)
- Le CHSCT est une **construction sociale**
 - Il n'existe pas « un CHSCT unique » mais une hétérogénéité de pratiques liées à de nombreux éléments de variabilité
 - Une instance changeante dans le temps
- Le CHSCT est un lieu de **tensions** entre :
 - L'expression d'une **parole autonome** des représentants des salariés sur le travail et les conditions de travail
 - La **recherche de convergences** pour définir des politiques de prévention et d'amélioration des conditions de travail



Une instance au cœur de multiples tensions



- entre **protection** et **prévention**
- entre le champ d'action **Hygiène et Sécurité** et celui des **Conditions de Travail**
- entre le traitement de **situations spécifiques**, singulières et l'édiction de **règles générales** de prévention
- entre les **connaissances nécessaires** dans un champ extrêmement vaste et l'élaboration de **mesures opérationnelles** concrètes
- entre le **respect des règles** de droit et la manière concrète dont elles peuvent être mobilisées pour **résoudre des problèmes**
- entre la volonté de **comprendre**, d'analyser des situations de travail et la démarche visant à chercher un « **responsable** »
- entre le fait de **disposer d'un mandat** pour représenter les salariés et le **travail de terrain** et d'écoute pour comprendre les réalités du travail
- entre la volonté d'**agir vite** en proposant des solutions et la nécessité de **s'accorder sur les problèmes à traiter**)



Le positionnement de
l'instance et la
construction de son
identité

L'investissement du
champ HSCT

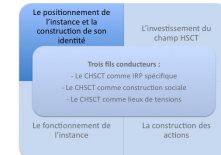
Trois fils conducteurs :

- Le CHSCT comme IRP spécifique
- Le CHSCT comme construction sociale soumise à de nombreuses variabilités
- Le CHSCT comme lieux de tensions

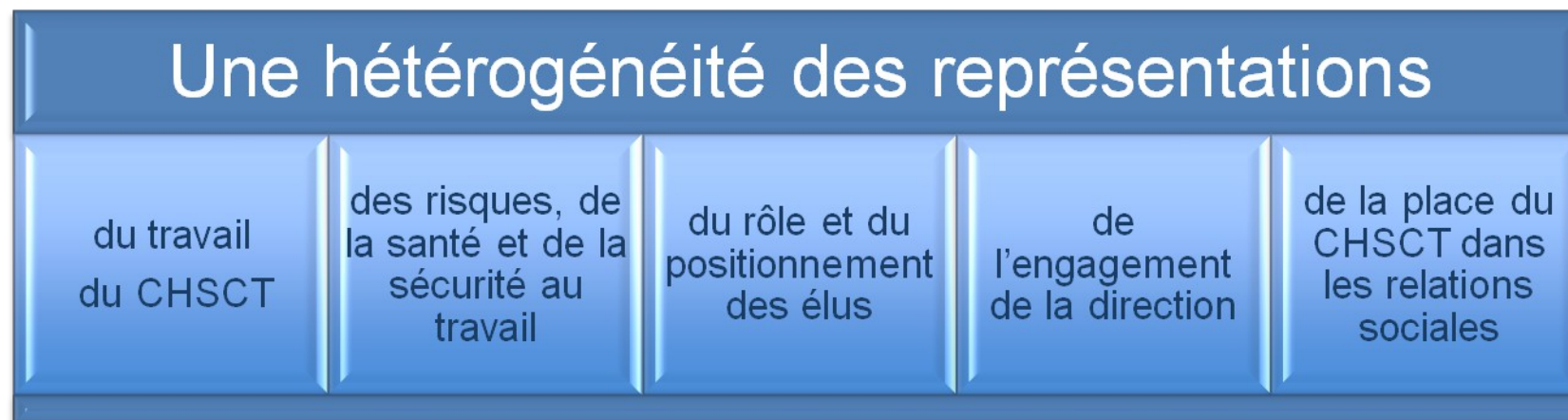
Le fonctionnement de
l'instance

La construction des
actions

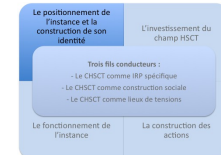
Le positionnement de l'instance



- La construction de son identité marquée par :
 - Sa spécificité par rapport aux autres IRP
 - La perception de son rôle par les différents acteurs
 - Son histoire
 - Le contexte de l'entreprise



Un positionnement variable



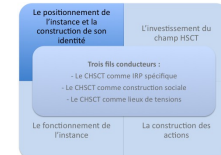
- **Des pratiques hétérogènes :**
 - Entre le prolongement et la complémentarité du service HSE de l'entreprise
 - Entre l'assistance individuelle des salariés et la conduite de projets collectifs
 - Une IRP, dans le plus ou moins grand respect de sa spécificité
- Très souvent, une vision technique du rôle du CHSCT
- L'importance, pour la direction, du choix du président (délégation ou non à un responsable, fonction du responsable)
- Positionnement en lien avec l'investissement de l'instance par les organisations syndicales

La construction du positionnement

- Une inscription très forte dans les **dynamiques temporelles** de la vie de l'entreprise
- Le poids de l'histoire mais un **manque de mémoire**
 - Des ruptures, changements ou continuités dans le fonctionnement qui peuvent conduire à des évolutions positives ou des retours en arrière
 - Faiblesse des traces (PV, rendu des actions, formalisation des analyses, ...)
 - Un manque de relais lorsqu'il y a changement d'acteurs



Comment situez-vous votre CHSCT ?



LE POSITIONNEMENT DU CHSCT

- Comment se distingue l'action du CHSCT par rapport à celle de son service sécurité ou de la politique de prévention de l'entreprise ?
- Le CHSCT est-il un lieu de débat constructif entre représentants des salariés et direction ? Chacun peut-il exprimer son point de vue sur les questions traitées ? Comment les différents avis sont-ils pris en compte ?
- Existe-t-il une coordination entre les différentes instances de représentation du personnel (CE, DP ou DUP) ?

LE POSITIONNEMENT DES DIFFÉRENTS ACTEURS

- Quelle est l'importance donnée par la direction de l'entreprise aux questions d'HSCT ? Quelles sont les marges de manœuvre du président pour agir ?
- Les élus passent-ils du temps sur le terrain avec les salariés pour comprendre les difficultés rencontrées ?

Le positionnement de
l'instance et la
construction de son
identité

L'investissement du
champ HSCT

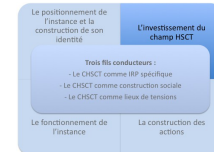
Trois fils conducteurs :

- Le CHSCT comme IRP spécifique
- Le CHSCT comme construction sociale soumise à de nombreuses variabilités
- Le CHSCT comme lieux de tensions

Le fonctionnement de
l'instance

La construction des
actions

L'investissement de son champ d'action



■ Etendue du champ d'action

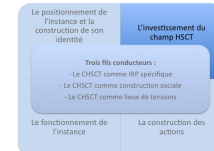
- L'objet de travail est complexe, instable, mouvant, parfois saucissonné
- L'organisation du travail est un champ peu règlementé

■ Deux pôles :

- Le CHSCT investit la totalité de son champ d'action, intègre les questions HSCT dans une approche systémique, est consulté sur les projets importants
- Respect *a minima* des formalismes, mais pas d'actions de terrain :
« **notre CHSCT fonctionne, mais ne vit pas** »

■ Entre les deux, des débats et des conflits sur les sujets à traiter par le CHSCT, sur le périmètre de ses compétences, sur les méthodes de travail, sur les données recueillies par les élus

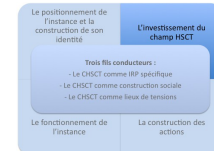
Un champ généralement investi très partiellement



- De vraies **difficultés** pour travailler sur l'organisation du travail et de la **production**, quel que soit le sujet traité, plusieurs raisons possibles, notamment :
 - prérogative refusée par la direction
 - information fournie insuffisante
 - difficultés à l'aborder pour les élus
 - positionnement d'individus ou syndical arrêté
- Les questions liées à **la stratégie de l'entreprise** restent la plupart du temps un sujet « hors champ » (politique RH, politique commerciale, outils de gestion, organisation, formation professionnelle...)
- Le travail sur une question ne garantit pas une prise en compte systématique dans les projets futurs (ex : le rythme de travail questionné sur RPS mais pas sur TMS)
- Souvent un empilement de sujets à traiter sans forcément de liens entre eux, et une **tendance au « zapping »**



Comment situez-vous votre CHSCT ?



LE CHAMP INVESTI PAR LE CHSCT

- En complément de l'hygiène et de la sécurité, le CHSCT est-il investi sur le champ des conditions de travail (organisation du travail, qualité de vie au travail) ?
- Les conséquences des orientations stratégiques de l'entreprise sur les conditions de travail des salariés sont-elles discutées en CHSCT ?

LA CONSTRUCTION DU CHAMP

- Certains sujets sont-ils difficiles à aborder en CHSCT ?
- De quelle manière les sujets sont-ils abordés ?
- Le champ investi par l'instance vous semble-t-il s'enrichir au fil du temps ?



Le positionnement de
l'instance et la
construction de son
identité

L'investissement du
champ HSCT

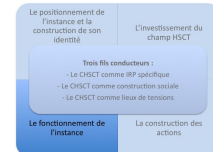
Trois fils conducteurs :

- Le CHSCT comme IRP spécifique
- Le CHSCT comme construction sociale soumise à de nombreuses variabilités
- Le CHSCT comme lieux de tensions

Le fonctionnement de
l'instance

La construction des
actions

Le fonctionnement du comité



■ Des dispositifs utilisés de façon très variable

- Formation : contenu, choix de l'organisme
- Heures de délégation
- Visites des lieux de travail
- Analyse des AT/MP
- Expertises
- ...

Un fonctionnement en lien avec les représentations sur l'utilité de l'instance, l'investissement des acteurs et la place du CHSCT dans les relations sociales

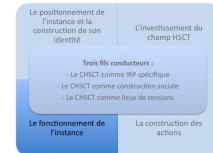
■ Rarement dans sa configuration prévue, par rapport aux acteurs présents

- Des déséquilibres de représentation possibles (sureffectif direction/ encadrement)
- L'apport généralement constructif des ressources externes lorsqu'elles sont présentes

■ Les réunions

- Les élus ont rarement la main dans le déroulement des réunions
- Des réunions fréquemment sur un mode questions/réponses
- Pour beaucoup de CHSCT, peu d'activités en dehors des réunions, plus de temps passé en réunions que sur le terrain avec les salariés

Les moyens



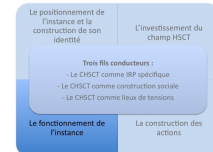
■ L'information et la communication

- Une grande **diversité dans la qualité de l'information et des consultations** sur les projets, et souvent le même contenu que celui donné au CE...
- Les moyens de communication (tract, journal, réunion d'information, intranet etc.) mis en œuvre pour faire connaître l'instance sont assez limités
- Les entreprises multi sites : un accès plus complexes aux situations de travail

■ Les moyens

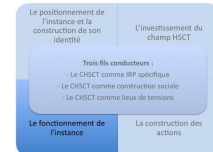
- Des moyens qui peuvent s'avérer insuffisants notamment dans les entreprises de 50 à 300 salariés, mais parfois une explication un peu rapide pour rendre compte des difficultés de fonctionnement ou parfois une méconnaissance des règles d'utilisation
- Des cas où les moyens sont supérieurs à ce qui est prévu : construit dans le cadre du rapport social; cela correspond généralement à une activité riche en travail d'analyse

Le travail collectif



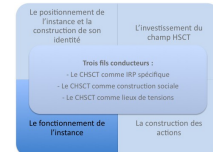
- **Difficultés à organiser le travail entre élus.** Le CHSCT apparaît assez peu comme un collectif de travail
 - Peu de rencontres formalisées entre les réunions trimestrielles
 - Parfois des divergences intersyndicales
 - Peu de liens avec les autres instances de représentation
- **Sollicitations variables des acteurs externes :**
 - faible sollicitation
 - substitution
 - ressource associée, aide à la structuration de l'instance et des actions
 - une **relation à construire** :
 - la formulation d'une demande d'intervention ou d'aide
 - l'appropriation de leur apport

Le travail des élus



- La **charge de travail des élus en augmentation** du fait notamment de la nature des sujets traités, de la jurisprudence, du renvoi de certaines questions à la négociation sociale
- Des tensions (pas spécifique au CHSCT) pour gérer la compatibilité entre son mandat et son travail
 - Des difficultés pour utiliser les heures de délégation (non remplacement au poste, des interrogations fréquentes sur leur usage possible)
- Un turn-over important des élus... et des compétences longues à acquérir
- Un **sentiment d'impuissance** :
 - Par rapport au travail à réaliser
 - Par rapport à un travail sinon empêché, peu facilité
 - Par rapport à un président qui a de faibles marges de manœuvre (notamment dans les groupes)

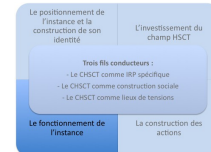
La formation



- L'outillage des élus s'arrête souvent à la formation de base, à dominante juridique
- Très souvent des apports de connaissances sans articulation avec la mise en pratique
- Les **présidents sont peu formés**; intérêt de leur outillage dans les cas où cela existe
- Il existe d'autres formes intéressantes de développement des compétences : transmission ou tutorat des nouveaux, partage d'un cadre de référence thématique, échanges de pratiques entre CHSCT, rencontres des présidents, sensibilisation de l'encadrement ...



Comment situez-vous votre CHSCT ?



LES RESSOURCES

- Le nombre de représentants de la direction et de représentants des salariés est-il équilibré au sein du CHSCT ?
- La question des moyens attribués au CHSCT vous semble-t-elle problématique ?
- Des ressources externes sont-elles mobilisées (autres que les membres de droit) ?

LE TRAVAIL EN RÉUNION ET ENTRE LES RÉUNIONS

- Les réunions vous semblent-elles riches en débat ?
- Du travail est-il réalisé entre les réunions ?
- Les heures de délégation sont-elles prises par les élus ?
- Les travaux du CHSCT sont-elles connues par les salariés ?
- Comment jugeriez-vous la charge de travail au sein du CHSCT ?
- Les acteurs du CHSCT disposent-ils de toutes les compétences nécessaires ?

Le positionnement de
l'instance et la
construction de son
identité

L'investissement du
champ HSCT

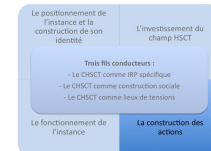
Trois fils conducteurs :

- Le CHSCT comme IRP spécifique
- Le CHSCT comme construction sociale soumise à de nombreuses variabilités
- Le CHSCT comme lieux de tensions

Le fonctionnement de
l'instance

La construction des
actions

La construction des actions



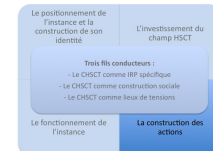
■ Un périmètre à définir sans cesse

- Davantage en réaction à des sujets imposés que de l'anticipation
- Des actions peu structurées en amont (plan de travail)
- Difficulté à replacer les questions individuelles dans des problématiques collectives
- **Peu de capitalisation** des actions
- Des expériences montrant la puissance d'une action structurée : travail collectif, expression de chacun, lien avec les situations concrètes, action dans la durée...

■ Une association plutôt faible du CHSCT à la conduite des changements

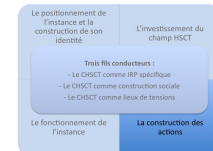
- Dans un contexte d'évolution structurelle des entreprises... des changements conduits de manière **très « descendante »**
- Une difficulté pour les élus à formuler des avis circonstanciés
- Des modalités de consultation souvent bâclées : qualité des informations données, moment et temps consacré, prise en compte des avis
- La **difficulté à faire le lien entre performance et conditions de travail**

Le travail d'analyse



- La difficile construction d'un **point de vue autonome** des représentants des salariés sur les questions de santé au travail
 - Une construction nécessaire pour des relations plus équilibrées, l'instauration d'un débat, pour que le CHSCT tienne son rôle de « *force de rappel* »
- Un travail d'**analyse de terrain limité**
 - Au cœur des missions du CHSCT
 - Plus de la remontée d'informations et du recueil de plaintes qu'un véritable travail d'analyse des situations de travail (questionne la posture de l'élu, sa capacité de problématisation et de mise en lien)
 - Saucissonnage des questions à traiter
- **Peu d'analyses formalisées**
 - Difficulté à construire de l'argumentation, à rendre compte aux salariés, à capitaliser pour le traitement d'autres sujets

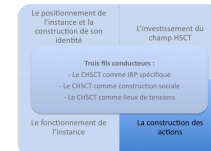
Le lien entre élus et salariés



- La construction d'une **légitimité représentative assez peu prise en compte** par les élus, **pourtant un travail à part entière** :
 - Le mode d'élection et le fonctionnement de l'entreprise y contribuent
 - Faiblesse des liens avec les salariés
 - Posture « d'expert » de certains élus (et moins posture d'écoute, d'observation de compréhension des difficultés)
 - Parfois une acceptation de l'idée du caractère « technique » des questions HSCT empêchant d'aller voir du côté de l'organisation du travail

- Un travail à construire plus en lien avec les salariés
 - Pour gagner en lisibilité et en visibilité
 - Pour une action plus pertinente et mieux ciblée
 - Pour développer la capacité des salariés à agir sur leurs conditions de travail

Comment situez-vous votre CHSCT ?



STRUCTURATION DE L'ACTION

- Quels sont les méthodes de travail utilisées au sein du CHSCT ?
- Les actions sont-elles définies à partir d'un travail de diagnostic ?

TRAVAIL D'ANALYSE

- Les élus réalisent-ils des analyses de terrain et les formalisent-ils ?
- Les salariés contribuent-ils à ce travail d'analyse ?

PROJETS DE CHANGEMENT

- Le CHSCT est-il consulté lors des projets de l'entreprise impactant les conditions de travail ?
- Les élus ont-ils suffisamment de ressources pour donner un avis ?

Pour faire progresser le CHSCT ...



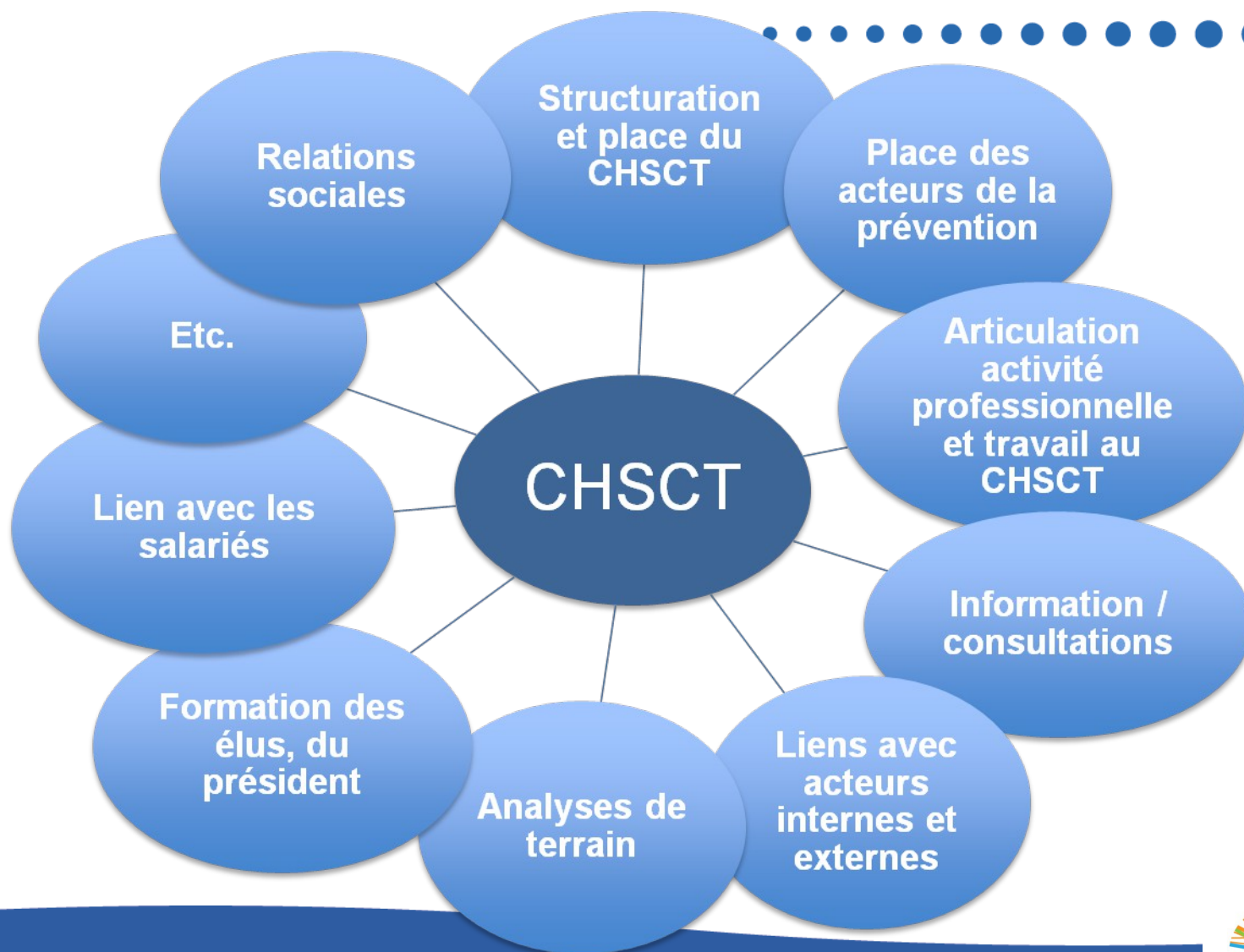
Le rôle spécifique du CHSCT



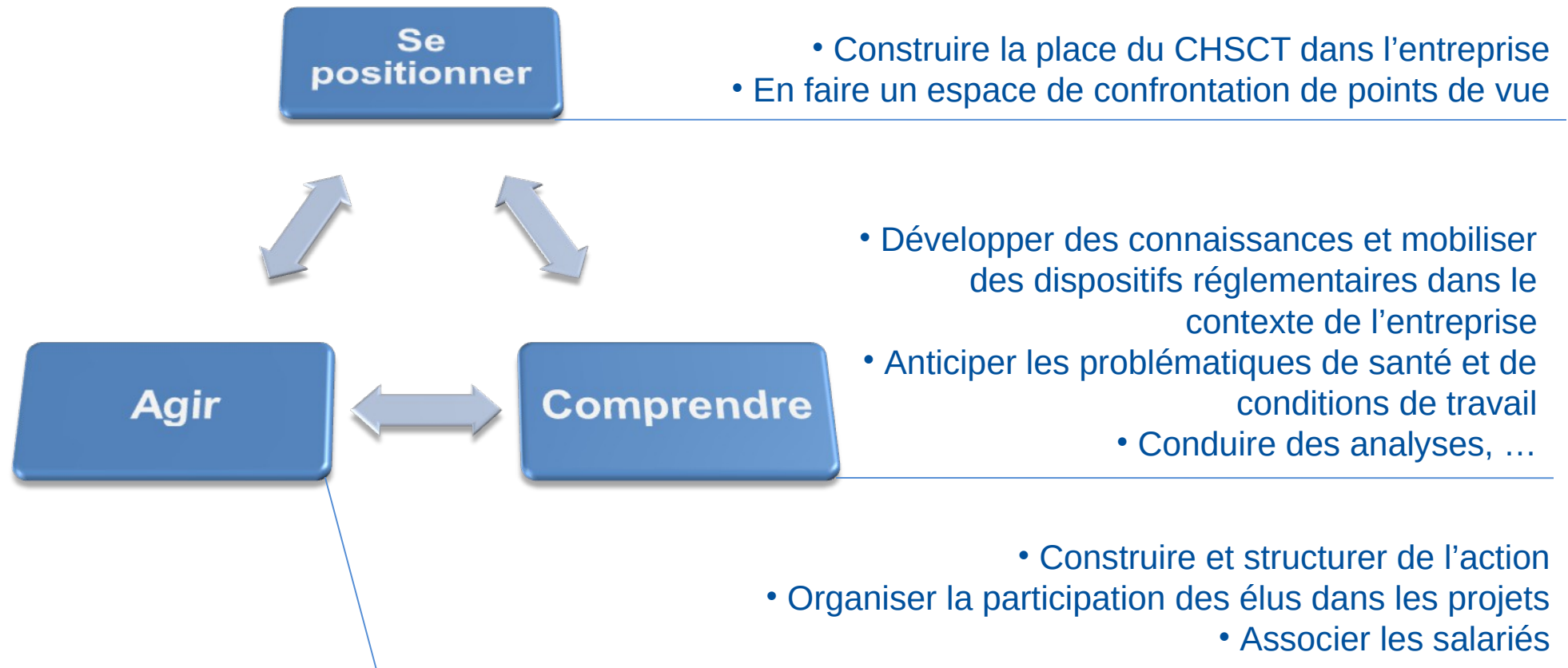
- Des fonctions et un fonctionnement spécifiques porteurs d'une réelle dynamique quand les conditions sont réunies
- Une influence sur les projets, avec parfois des modes d'association innovants
- Des compétences individuelles et collectives construites par la formation mais aussi dans l'action
- Des enjeux qu'il est le seul à pouvoir tenir : une force de rappel pour la planification d'actions en sécurité et santé au travail et son inscription dans la stratégie des entreprises
- Une place renforcée dans les relations sociales (pénibilité, RPS...): le CHSCT n'est plus le parent pauvre des IRP



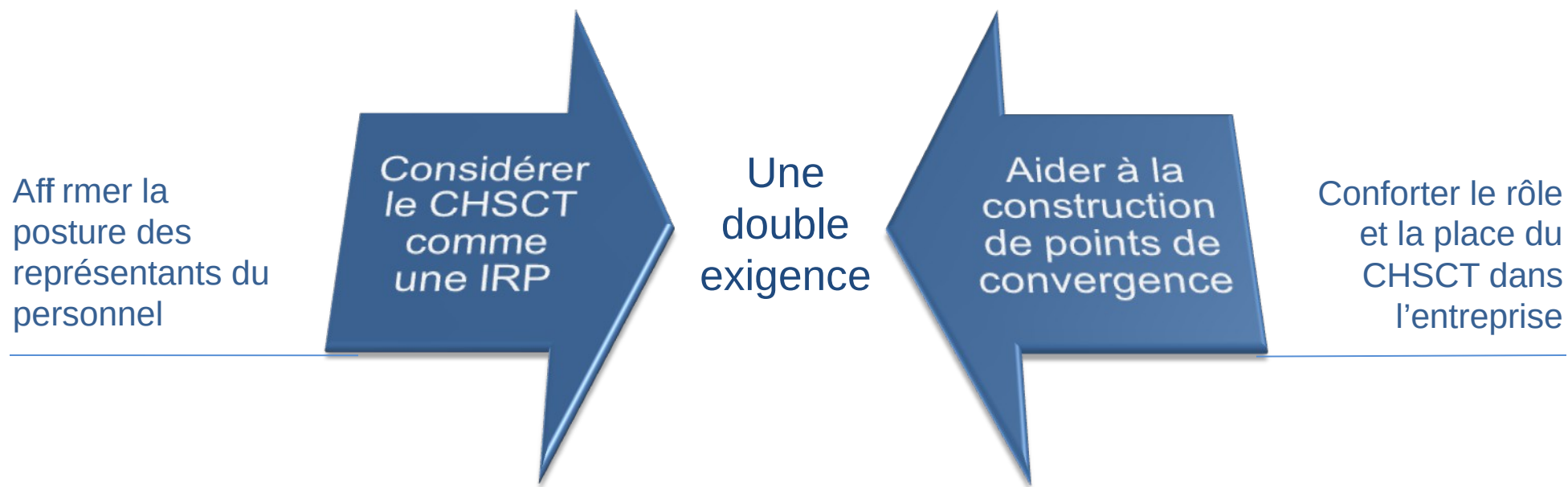
Une multitude de leviers pour faire progresser le CHSCT



Trois axes majeurs



Tenir les « deux bouts »



Qui passe par le fait de favoriser les débats,
les confrontations de points de vue sur la santé au travail
au sein du CHSCT



Le renforcement du pouvoir d'agir du CHSCT est, de toute évidence, une pièce maitresse dans l'amélioration des dispositifs de protection de la santé physique et mentale des salariés.



Pour aller plus loin



Un outil d'autodiagnostic pour faire le point sur votre CHSCT



- Chacun a sa propre représentation sur le CHSCT de son entreprise, son action et son efficacité. L'objectif de cet outil est de permettre aux différents acteurs du CHSCT de débattre sur les pratiques mises en œuvre au sein de l'instance et d'identifier les progrès possibles.
- Un questionnaire pour situer votre CHSCT à différents niveaux :
 - Le positionnement de l'instance dans l'entreprise et de chacun des acteurs
 - Le champ investi
 - Son fonctionnement
 - La construction des actions



Un outil d'autodiagnostic pour faire le point sur votre CHSCT



- Chaque acteur du CHSCT répond au questionnaire en ligne et a la possibilité d'imprimer ses réponses,
- Les réponses sont présentées de façon anonyme par collège (salariés, direction, membres de droit) avec un comparatif par collège,
- Les résultats peuvent être visionnés et imprimés sous forme de tableaux pour une présentation facile en réunion de CHSCT,
- Des fiches repères vous sont proposées pour vous aider à progresser,
- Pour en savoir plus : www.qualitedevieautravail.org

