



HAL
open science

Processus de négociation des conditions de travail au sein d'un C.H.S.C.T. hospitalier

Bernard Damothe, Tahar-Hakim Benchekroun

► **To cite this version:**

Bernard Damothe, Tahar-Hakim Benchekroun. Processus de négociation des conditions de travail au sein d'un C.H.S.C.T. hospitalier. 34e congrès de la SELF. Ergonomie & Relations santé-travail, Fiabilité des systèmes et des organisations, Critère de gestion des entreprises, Joël Maline et Michel Pottier, Sep 1999, Caen, France. hal-03699504

HAL Id: hal-03699504

<https://cnam.hal.science/hal-03699504>

Submitted on 20 Jun 2022

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

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

Processus de négociation des conditions de travail au sein d'un C.H.S.C.T. hospitalier.

Bernard DAMOTHE .

91, rue de Maubeuge 75010 PARIS

Tahar Hakim BENCHEKROUN.

CNAM INETOP, 41, rue Gay-Lussac 75 005 PARIS.

Résumé

L'étude porte sur le fonctionnement d'un C.H.S.C.T. notamment lors des réunions où le comité est amené à prendre des décisions d'action suite notamment à des transformations technologiques importantes de la situation de travail.

Du fait de sa composition pluraliste : représentants du personnel/direction/professionnels de l'hygiène et sécurité, nous considérons le C.H.S.C.T. comme un espace de confrontations de points de vue sur le travail, visant à apporter des propositions pour une meilleure prise en compte par l'hôpital du domaine des conditions de travail des salariés.

Cette hypothèse explique le choix de la pragmatique cognitive comme cadre théorique d'analyse des productions langagières, notamment des processus argumentatifs de prise de décision négociée.

Mots clefs: CHSCT, argumentation, pragmatique cognitive.

1 PROBLEMATIQUE GENERALE.

Le C.H.S.C.T. en lui même est peu étudié en ergonomie; pourtant selon l'article L 236-2 du Code du Travail: Le comité est consulté avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail et, notamment avant toute transformation importante des postes de travail découlant de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail, avant toute modification des cadences et des normes de productivité liées ou non à la rémunération du travail.

C'est la seule instance de concertation dans l'entreprise qui rompt le face à face traditionnel syndicats/employeurs au profit d'un jeu tripartite d'acteurs: employeurs/professionnels de l'hygiène sécurité/ représentants du personnel.

Cette particularité institutionnelle nous a poussé à mener une étude sur le fonctionnement interne du C.H.S.C.T., et à limiter les investigations sur la stricte observation de séances plénières.

Nous avons posé comme hypothèse de l'étude, que dans le cadre de ses missions, une instance comme le C.H.S.C.T., le jeu Direction/Représentants du personnel au sein du C.H.S.C.T., en s'insérant dans une relation asymétrique faisant intervenir des professionnels de l'hygiène et de la sécurité, repose fondamentalement sur des dialogues de confrontation et d'intégration de points de vue.

Cette hypothèse explique le choix de la pragmatique cognitive comme cadre théorique d'analyse des productions langagières, notamment des processus argumentatifs de prise de décision négociée. En effet, nous avons relevé que l'argumentation joue un rôle crucial dans les stratégies qui visent à convaincre l'autre ou à réfuter son point de vue, à débattre, perdre ou gagner la face, marquer des points, négocier pour arriver ou non à une solution.

2 CADRE D'ANALYSE.

Deux séances plénières de C.H.S.C.T ont été enregistrées et dépouillées, Les dialogues ont été traités de la manière suivante.

Un thème du C.H.S.C.T. est un objet d'un négociation; *par exemple, la question du remplacement d'une hotte à flux laminaires*, suscite une argumentation d'un locuteur; X énonce "*les HFL sont absolument illégales, il faut les changer* "; argument de droit, dans une visée de "convaincre" son interlocuteur. Cette énonciation induit une réaction d'un interlocuteur Y "*absolument, elles sont en outre inadaptées*". Cette réplique crée une interaction de **co-construction** entre l'intervention de X et de Y, dans le sens du remplacement de la hotte à flux laminaires. Ainsi, s'enclenche une dynamique interactionniste qui repose selon (Gilly,1988) sur des séquences de :

- "co-élaboration acquiesçante" (A élabore seul une solution, en amorce une solution et l'autre B, qui fournit des feed-back d'accord (gestuels ou verbalisés))
- "co-construction" (il y a alternance des initiatives des partenaires, chacun renforce l'autre)

- "confrontation" et le "désaccord" (A proposant quelque chose se voit contredit par l'autre B; B refuse la solution de A sans argumenter ou proposer autre chose)
- "confrontation contradictoire" (B argumente son désaccord et propose une autre solution, phase qui débouche soit sur une impasse, soit sur un accord)

Cette dynamique s'applique sur des objets de négociations précis:

- Détermination de propositions d'actions visant les conditions de travail.
- Détermination des acteurs ou filières professionnelles compétentes pour mener les transformations souhaitées.

Cette dynamique définit un "cadre de co-action et d'argumentation", qui "oblige de débattre, perdre ou gagner la face, marquer des points, négocier pour arriver ou non à une solution, confirmer des opinions ou polémiquer (Moeschler; 1985). Pour cela chaque acteur, sur un objet de négociation, utilise une typologie d'arguments identifiables et développe une visée argumentative décelable par l'analyse:

2.1 LA TYPOLOGIE DES ARGUMENTS DEVELOPPES DANS LE CADRE DES ARGUMENTATIONS DEVELOPPEES:

OPI : *opinion* : argument constitué d'une déclaration relative à la gestion et à l'organisation de l'entreprise.

EXP : *expérimentiel* : argument constitué d'une déclaration du locuteur portant sur son propre vécu professionnel.

ORG : *organisationnel* : argument constitué d'une déclaration relative à la gestion et à l'organisation de l'entreprise.

FACT : *factuel* : argument constitué d'une déclaration relative à un fait susceptible d'être attributif d'une valeur "vrai" ou d'une valeur "faux".

PRO : *professionnel* : argument constitué d'une déclaration portant sur une connaissance professionnelle possédée par le locuteur.

NOR : *normatif* : argument constitué d'une déclaration portant sur une norme ou une réglementation de nature technique.

JUR : *juridique* : argument constitué d'une déclaration portant sur une réglementation éditée par le droit du travail.

ECO : *économique* : argument de nature économique, financier ou budgétaire.

PDT : *présidence* : argument constitué d'une déclaration portant sur la police des débats.

SYD : *syndicale* : argument constitué d'une déclaration portant sur une revendication de nature syndicale.

CFI : *compétence filière* : argument constitué d'une déclaration portant sur une revendication de compétence professionnelle.

fig 1.

2.2 L'INTENTION DU LOCUTEUR.

Il s'agit de la direction d'ajustement de l'énonciation mais aussi de la force de conviction ou du degré d'investissement du locuteur dans l'argumentation qu'il veut énoncer (Benchekroun;1994): Cette intention est codifiée grâce à un verbe d'action, dont le sens retenu est mentionné ci-après :

intentions.....	informer	Modifier les conceptions de l'interlocuteur par l'énoncé connu par le seul locuteur
visant à réguler	.. synthétiser	Figurer l'état du débat en proposant la validité ou la non validité des argumentations antérieurement énoncées
intentions sur les argumentations	réagir	Manifester une émotion, une acceptation, un refus à l'énoncé d'un locuteur
	<i>Polémiquer</i>	Rechercher un effet réactif de l'interlocuteur visant à lui faire perdre la face.
	<i>asséner</i>	Représenter quelque chose qui est le cas et donc considéré comme forcément vrai
	<i>déclarer</i>	Provoquer un nouvel état des choses par la seule vertu de l'énonciation
	<i>convaincre</i>	Modifier les conceptions de l'interlocuteur par le développement d'une argumentation
intentions sur les arguments	<i>attaquer</i>	Réfuter une argumentation précédemment développée par l'interlocuteur
	<i>défendre</i>	Présenter des arguments corroborant une argumentation antérieure ayant subi une attaque de la part de l'interlocuteur
	<i>réfuter</i>	Rejeter la validité d'un ou plusieurs arguments développés par l'interlocuteur en présentant des contre-arguments
	<i>concéder</i>	Rechercher un consensus en admettant comme vrai certains arguments de l'interlocuteur
	<i>renforcer</i>	Consolider une argumentation précédemment développée par l'ajout de nouveaux arguments

fig 2.

3 LE RESULTATS:

A partir des typologies décrites aux figures 1 et 2, une illustration est donnée avec un débat spontané sur la compétence ou la non compétence du CHSCT pour examiner les incidences sur les conditions de travail d'une modification de logiciel paye et comptabilité. Le débat prend ici une caractère « politique », impliquant de facto le silence des membres techniques du CHSCT. Pourtant il s'agit bien, non d'un conflit social, mais d'une confrontations de représentations sur le travail des employés de l'hôpital:

3.1 LA DIMENSION EPISTEMIQUE DU DEBAT.

Selon (Baker, 1996) il s'agit de: "l'analyse de la nature des connaissances et des raisonnements mis en jeu du point de vue des personnes impliquées" et "l'étude des effets cognitifs produits chez les participants et des actions-interventions qui les produisent". A partir de ces données brutes, les argumentations ont été décomposées en "structures signifiantes" et codées autour de l'unité élémentaire; l'argument, comme l'extrait du dialogue suivant le montre:

	visée argumentation.	Code	Argumentaires	dynamique négociation	thèses avancées
P	convaincre	FACT OPI	pbs de tenir ordre du jour, or si CHS consulté sur toute modif logiciel comme Simbad		
T3	informer	FACT	j'ai pas mon code d'accès du système Simbad		instanciation
P	réfuter	PDT	pas un pbs CHS	<i>désaccord</i>	refus discussion
T3	défendre	OPI	c'est pbs organisation w	<i>confront.contra.</i>	réplique
P	réagir		non mais arrêtez, écoutez		
T2	réagir		mais justement		
P	polémiquer	OPI	c'est du délire [...]		
DS	polémiquer	OPI	[.....].du délire c'est sûr....		
P	polémiquer	OPI	faites une pétition au ministre pour diriger l'hôpital		
TX	polémiquer	OPI	à ça non, on pourrait pas		
P	polémiquer	OPI	on délire complètement		polémique
T3	polémiquer	OPI	vous n'entendez pas...	<i>désaccord</i>	logiciels/cond.w
P	attaquer	OPI	en quoi code accès concerne CHS?		
T3	attaquer	OPI	chang. de logiciel ne modif. pas condit.w, qu'en savez-vous?		
P	défendre	OPI	non modif par chang. logiciel		
P	concéder		même si on peut vous informer		
T3	renforcer	SYD	sur le terrain des spéc. inform. or, vous n'êtes pas informat.	<i>confront.contra.</i>	
T3	déclarer	SYD	CHS veut discuter non des programmes mais incidences condit.w		revendication compétence CHS
P	asséner	PDT	je vois pas, je persiste et signe	<i>désaccord</i>	
T3	défendre	SYD	c'est une demande légitime et non demande de diriger hôpital.	<i>confront.contra.</i>	défense
P	défendre	OPI	méprise sur missions		
P	défendre	OPI	toujours+infos et sclérose inst.		

fig. 3

intervenants: **P:** Président (DRH), **S:** secrétaire CHSCT (Sud), membres: **T1** (Sud), **T2,T3** et **TX** (CGT), **DS:** délégué syndical Sud/**membres présents non intervenants:** secrétaire adj. CHSCT (CGC), médecin du travail, surveillante hygiéniste.

abréviations: *chang.* changement; *condit.* conditions; *compét.* compétence; *confront.* *contra.* confrontation contradictoire; *inst.* institution; *informat.* informaticien; *modif.* modification; *orga.* organisation; *pdt.* président; *pbs.* problème; *T:* thèse d'un locuteur; *touj.* toujours; *w.* travail

3.2 LA DIMENSION DIALOGIQUE DU DEBAT.

Selon (Baker, 1996) c'est: "l'étude de l'argumentation dialoguée conçue comme un jeu où l'on gagne, des types d'interventions, règles de jeu et issues possibles". Il s'agit donc de la mise en relief de l'aspect dynamique du débat, qui découle de l'interaction entre deux argumentations.

THESE	CONFRONTATION	C0-ELABORATION	DESACCORD	PRODUIT
AVANCEE	CONTRADICTOIRE	ACQUIESCANTE		NEGOCIATION

P: convaincre

pbs de tenir un ordre du jour si compét.large CHS

T3: informe

j'ai pas mon code d'accès

T3: réplique

c'est un pbs organisation w

P/T3: débat sur compét.CHS

P: pas un pbs CHS

P/T3/T2/DS: polémique

T3: revendique

repr. du pers. veulent discuter non programmes mais

modif. condit. w induites

T3: défense

légitimité demande

P: réaffirmation non compét. CHS

affirmation
compét.CHS
par repr. du pers.
rejet compét.CHS
par Pdt

P: constat désaccord

admet position
membres.CHS

fig 4

abréviations: *chang.* changement; *compét.* compétence; *condit.* conditions *consult.* consultation; *modif.* modification; *orga.* organisation; *pdt.* président; *préjud.* préjudiciable; *pbs.* problème; *repr. du pers.* représentant du personnel; *touj.* toujours; *w.* travail; *X.* multiplier.

3.3 COMMENTAIRES

Le commentaire suivant porte sur l'ensemble de la séquence analysée, dont des extraits ont été présentés aux figures 3 et 4, et il synthétise les deux démarches pratiquées, dialogique et épistémique.

3.3.1: Phase de départ.

T1 intervient en précisant que les membres du C.H.S.C.T. souhaitent aussi être informés: "*sur les choses qui bougent dans l'entreprise*", et notamment au dernier C.H.S.C.T. une information sur des travaux en cours a été omise, alors que selon elle: "*Le CE a des dossiers prêts sur le changement d'outil informatique dans la maison, les logiciels qui vont être affectés[...]le CHS on s'en fout*".

L'argumentation de T1 vise à convaincre l'auditoire de la faible valorisation du C.H.S.C.T. par rapport au Comité d'Entreprise, dont elle est par ailleurs membre.

3.3.2: Phases de débat.

Une affirmation du président sur l'incompétence du C.H.S.C.T.

L'argumentation du président est construite à partir d'une représentation (opinion) sur les missions à fortiori spécialisées des différentes instances représentatives du personnel, sous peine de confusion entre les rôles des unes et des autres. Cette opinion s'appuie sur sa propre expérience de DRH: "*pour ma part, j'ai ces derniers temps assisté à je ne sais pas combien de réunions où il y avait des représentants du CE, des représentants des organisations syndicales, des représentants du personnel, des CHS, et on diffuse des informations, des documents, et on diffuse, on diffuse, et on a l'impression qu'on n'en diffuse pas encore assez*".

Cet argument expéremmentiel provoque une réfutation de la part de T1 fondée sur sa propre expérience de représentante du personnel: "*il faut qu'on fasse le relevé de chaque instance, qu'on se voie entre nous [...] et on va prévenir les copains du fait qu'on change de logiciel*".

Contrainte de travail du DRH contre celle de représentante du personnel, la confrontation se tranche par un acte déclaratif du président: "*je ne vois pas où le CHS doit être consulté sur la modification d'un outil de gestion comptable*". Cet acte illocutoire provoque une réaction verbale syndicale de désaccord, sur le caractère arbitraire du rejet de compétence, car selon le président, le CHS: "*c'est pas la gestion de l'établissement*".

A ce stade de la négociation, la conception du rôle de C.H.S.C.T. découle des représentations des acteurs, président et représentante du personnel, issues de leur propre expérience.

Une attaque des représentants du personnel fondée sur le droit.

La prétention du président à rejeter la compétence du C.H.S.C.T. étant affirmée, la stratégie locutoire des représentants du personnel consiste à riposter sur le thème du non avancement des dossiers en CHS, ce qui oblige le président à se défendre avec un argument de fait, l'état de traitement des dossiers. Puis la riposte se déplace sur le terrain du droit avec la lecture de l'article L. 236-2 du code du travail, effectuée par le délégué syndical (DS), ce qui induit une autre argument juridique du président sur l'interprétation du texte: *"au sens un peu plus étroit"*. Il s'agit d'un argument de droit contre un autre argument de droit.

Riposte du président sur la non modification induite des conditions de travail des personnels.

Le président adresse une question directe au délégué syndical: *"vous savez ce que c'est l'outil de la gestion de la paye et l'outil de la gestion de la comptabilité financière?"* et il conclut: *"dites moi là où les conditions de travail vont changer, dites moi?"*

La thèse développée est implicite; le président s'appuie sur son expérience professionnelle de cadre de gestion pour asseoir son opinion selon laquelle les conditions de travail des agents ne seront pas modifiées par le changement de logiciels

Sur une question aussi axée sur un vécu professionnel, le délégué syndical se dérobe: *"je peux pas le savoir, je peux pas le savoir"* mais T2 provoque un nouvel état des choses par une assertion: *"ça change l'organisation d'un service, absolument"*. Cette force de l'énonciation provoque une réaction forte de dénégation du président: *"ce n'est pas vrai, ce n'est pas vrai"*, qui est contrée par une réaction polémique du secrétaire: *"il y a un chef, les autres exécutent, ça ne change pas"*, ce qui pourrait entraîner une polarisation du groupe, si le président n'obtempérait pas en développant son opinion: *"on prend un programme, on le change, [...] les conditions de travail du personnel, c'est effectivement techniquement un micro ordinateur, il y a un logiciel etc, je ne vois pas où les conditions de travail vont changer"*.

Le délégué syndical accepte cette opinion, néanmoins il maintient sa position de compétence du C.H.S.C.T, tandis que le secrétaire présente un fait, la volonté d'un démission d'un informaticien pour des raisons de conditions de travail suite au projet de modification des logiciels.

Plutôt que de réfuter un tel fait, le président tente de changer de terrain de négociation en avançant un autre argument de fait sur la difficulté de fonctionner du C.H.S.C.T. s'il était consulté: *"chaque fois qu'on fait évoluer un logiciel, qu'on fait évoluer Simbad" [un nom de logiciel]*.

Riposte des représentants du personnel sur les conditions de travail: le retrait du président du débat.

A la force de conviction du président faisant: *"une question de bon sens"* de ne pas surcharger les ordres du jour d'un C.H.S.C.T par des consultations systématiques sur les évolutions des logiciels, le représentant du personnel T3 donne une information factuelle sur sa propre expérience professionnelle: *"moi, j'ai toujours pas mon code d'accès"* [de

Simbad]. Même si le président déclare: "*ça c'est pas un problème C.H.S.C.T.*", il se sent néanmoins obligé de trouver une "porte de sortie". Il engage alors une polémique entraînant une polarisation du groupe sur un désaccord argumenté à l'aide d'effets oratoires.

Mais, cette expression rhétorique d'un désaccord ne peut suffire à épuiser les parties, qui ne renoncent pas à chercher à se convaincre mutuellement, puisque le président pousse T3 à se justifier sur le code d'accès par une question: "*et alors, en quoi ça concerne le C.H.S.C.T. ?*" T3 se défend en attaquant la thèse du président sur la non modification de l'organisation du travail induit par le changement du logiciel: "*qu'est ce que vous en savez?*"

Sommé à son tour d'argumenter, le président se défend en reprenant son opinion: "*non, elle ne changera pas*", qui se trouve réfutée par des arguments de type syndical sur les conditions de travail: "*nous, on côtoie des gens sur le terrain qui connaissent le système informatique. Vous n'êtes pas un spécialiste (P: non) bon, ces gens là disent que ça va changer l'organisation du travail, d'accord?*"

Le président ne veut plus argumenter, d'où cette réaction: "*je ne vois pas, enfin: je ne vois pas, enfin, vous m'excuserez, je persiste et à la limite je signe*": il quitte par là le jeu de l'argumentation dialoguée comme si, selon l'expression de (Baker, 1996): "le débat est clos et un participant a gagné si l'autre a épuisé ses droits pour continuer".

3.3.3: Phase d'arrivée: la cristallisation du débat

Le président prend acte implicitement qu'il ne pourra pas s'opposer à l'examen de la question posée: "*bon je crois vraiment, je crois que vraiment, vous vous méprenez sur le rôle des uns et des autres, moi je ne vois pas comment on va fonctionner*", tout en explicitant son désaccord en reprenant les arguments sur la spécialisation des institutions. De ce fait, il acte aussi une situation de non consensus: "*mais bon, ça, c'est votre point de vue*".

Mais, en qualité d'acteur du C.H.S.C.T., le président fait aussi endosser la responsabilité de ce constat de désaccord à la représentation du personnel: "*on est en train de complètement scléroser le système, enfin ça, c'est votre problème*".

L'intervention du président peut enfin être qualifiée de "synthèse"; car elle n'est pas perçue par la représentation du personnel comme une nouvelle étape dans l'argumentation dialoguée, mais comme une fixation des positions. En effet, le délégué syndical ne continue pas le débat. Il déclare: "*d'accord Monsieur P, on passe à la suite s'il vous plaît*".

Ainsi, le président a abandonné le débat à la suite d'une argumentation portant sur les conditions de travail plutôt que de devoir modifier sa position.

Nous constatons donc l'existence d'une dynamique interne au débat, qui conduit inéluctablement les parties sur des représentations différentes de celles qu'elles avaient exprimées lors de leur première prise de parole. Cette dynamique est générée par des interactions entre des argumentations, qui sont sous tendues par des intentions, des forces, et des arguments.

L'action réelle du C.H.S.C.T. consiste donc à faire prendre en compte par les différents segments organisationnels de l'hôpital des propositions d'actions collectivement validées.

Ce processus décisionnel négocié dépasse la simple émission d'avis juridiquement consignés dans les procès verbaux.

5 REFERENCES

BAKER, M. (1996) : Argumentation et co-construction de connaissances; Interactions et Cognitions, Vol 1(2-3), 1996. pp.159/171/173/180/181.

BENCHEKROUN, T.H. (1994) Modélisation des processus intentionnels d'interlocution. Application à la conception d'un système d'aide à la communication multi-agents. Thèse de doctorat, Conservatoire National des Arts et métiers.

CLEMENT, JM (1995) Les pouvoirs à l'hôpital; Paris : Berger Levrault.

DAMOTHE, B. (1998): Rôle de l'argumentation dialoguée dans les processus de prise de décision négociée; l'exemple d'un CHSCT hospitalier. Mémoire de DEA; Ecole Pratique des Hautes Etudes.

DAMOTHE, B. BENCHEKROUN, T.H. (1998) communication au colloque Langage et Travail; CNAM.

GILLY, M.; FRAISE, J.; ROUX, J.P. (1988) Interactions entre pairs et progrès cognitifs dans trois tâches de résolution de problèmes chez des enfants de onze treize ans. In A.N. Perret-Clermont et M.Nicolet (eds) interagir et connaître : enjeux et régulations sociales dans le développement cognitif. Fribourg : DelVal.

MOESCHLER, J. (1985) Argumentation et conversation; Paris : Hatier
1985. p.46/47.