



Les nouveaux enjeux de l'utilité des expertises CHSCT suite à la loi de sécurisation de l'emploi (LSE)

Sylvie BRETIN, François COUTENCEAU

SECAFI, 9 rue Eugène ORIEUX, 44400 Rezé

sylvie.bretin@secafi.com, francois.coutenceau@secafi.com

La nouvelle loi de sécurisation de l'emploi, votée en juin 2013, et ses décrets d'application font évoluer les modalités de consultation des Comités d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT). Face à des pratiques métiers encadrées depuis 1994 par une procédure d'agrément ministériel, ces nouvelles dispositions légales remettent en cause les modalités de réalisation des expertises demandées par les CHSCT lors de plans de restructuration. Pour tenir compte de contraintes légales plus resserrées, mais aussi pour profiter d'opportunités nouvelles pour introduire une dynamique qui provoque la confrontation des représentations et leur mise en débat dans les projets, les points suivants peuvent être renouvelés : la temporalité des expertises, les méthodes de travail des intervenants, l'implication des élus des CHSCT, des directions et des acteurs de la santé au travail.

A partir d'une pratique des interventions dans les projets de restructuration, d'une analyse des conditions d'exécution et des facteurs d'utilité des expertises, la présente contribution propose des modalités d'intervention adaptées et un repositionnement du rôle de l'expert, comme promoteur du point de vue du travail, intégré aux projets.

Mots-clés : Problèmes professionnels, législation, analyse des tâches, restructuration.

The French law on employment security: new challenges for the usefulness of external expertise to the Health & Safety and Working Conditions Committee

In France, a new law on employment security voted in June 2013 and its decrees are changing the consultation proceedings of Health & Safety and Working Conditions Committees ("CHSCT" in France). Set against a background of practices that have been supervised since 1994 by a procedure of ministerial approval, these new legal provisions are questioning the methods used when providing external expertise on restructuring on request of the H&S Committee. In order to take more restricted legal constraints into account, benefit from new opportunities to introduce dynamics triggering the confrontation of representations and putting them into debate during projects, various aspects could be renewed: the temporality of the expertise; intervention methods; the involvement of all stakeholders represented within the H&S Committee (workers' representatives, management and health services).

Based upon our practice in providing expertise within restructuring projects and an analysis in terms of usefulness, we suggest adapted intervention methods and a repositioning of the role of external experts as pacesetters in including an activity centred view within projects.

Keywords: Professional issues, legislation, task analysis, job restructuring.

* Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à La Rochelle du 1^{er} au 3 octobre 2014. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante : BRETIN, Sylvie, COUTENCEAU, François, (2014). Les nouveaux enjeux de l'utilité des expertises CHSCT suite à la Loi de Sécurisation de l'Emploi.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

La nouvelle loi dite de « sécurisation de l'emploi » (LSE), adoptée le 14 juin 2013⁵⁸ et ses décrets d'application ⁵⁹ modifient profondément les modalités du dialogue social dans les entreprises lors des projets de réorganisation et de restructuration (réorganisation avec suppression d'emplois).

Nous rappellerons d'abord le cadre légal et les principales caractéristiques des pratiques de l'expertise aujourd'hui. Puis, nous analyserons les impacts de cette loi sur les démarches d'expertises pour les CHSCT (Comités d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail), en nous appuyant sur 3 missions réalisées dans le cadre de la LSE :

Entre-prise	Effectif	Secteur d'activité	Nature du projet
A	5000	Automobile	Plan de Sauvegarde de l'Emploi
B	15000	Nucléaire	Redistribution des activités
C	3100	Travail intérimaire	Déploiement de microprojets

Ces 3 interventions pour des ICCHSCT (Instance de Coordination des CHSCT) constituent autant de facettes de l'application de la nouvelle loi de sécurisation de l'emploi qui nous amènent à nous interroger sur les facteurs d'utilité des interventions pour les CHSCT.

A partir de ce constat, nous proposerons des évolutions des pratiques d'expertise pour répondre aux contraintes et opportunités du nouveau cadre, pour continuer de tenir le point de vue des conditions de travail dans les projets importants et initier une nouvelle dynamique autour de l'expertise CHSCT.

⁵⁸ Loi n°2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi

⁵⁹ Décret n°2013-1305 du 27 décembre 2013 relatif à la base de données économiques et sociales et aux délais de consultation du comité d'entreprise et d'expertise et décret n°2013-552 du 26 juin 2013 relatif au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et à l'instance de coordination

L'EXPERTISE CHSCT

L'agrément ministériel et le cadre légal

Le rappel du cadre légal

Rappelons d'abord que la loi accorde depuis 1994 aux CHSCT la possibilité de se faire assister d'un expert agréé dans deux cas :

- Lorsqu'un risque grave, révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel, est constaté dans l'établissement (Articles L.4612-1 et L.4614-12 du Code du travail)
- Lorsqu'ils sont consultés sur un projet important impactant les conditions de travail. (Articles L.4612-8, L.4614-12 et L.4614-13 du Code du travail).

La prescription de l'expertise CHSCT

Le renouvellement de l'agrément des experts est réalisé sur la base de l'analyse d'un échantillonnage de rapports réalisés. Les critères analysés par la commission d'agrément dans les rapports sont les suivants :

L'instruction de la demande
Il s'agit d'apprécier la capacité de l'expert à expliciter le contexte et l'historique de la demande, à en restituer les enjeux et à comprendre les points de vue de chacun des acteurs en présence.
La construction du diagnostic
Il s'agit de vérifier que l'expert a su tirer parti de l'état de la réflexion et des connaissances existant déjà sur le sujet traité, à la fois au sein de l'entreprise et dans la littérature technique et scientifique, tient compte de l'aspect réel des conditions de travail et est capable de passer de l'analyse de situations particulières à une transposition plus générale.
La transmission du diagnostic
Il s'agit d'apprécier l'action concrète par laquelle l'expert aide le CHSCT à comprendre le problème posé, alimente sa réflexion et lui offre des voies de compréhension nouvelles.
Les propositions et le transfert
Il s'agit là de mesurer la capacité de l'intervenant à traduire le diagnostic en termes d'issues concrètes, comportant des propositions d'actions ou de réflexions qui ne soient pas des solutions techniques ou organisationnelles « toutes faites » et à mener des travaux permettant de construire l'expérience du CHSCT et pouvant donner lieu à appropriation et à reconduction pour son usage ultérieur (l'expertise et son rapport doivent pouvoir servir de référence méthodologique).

La pédagogie de l'action
L'analyse portera sur les moyens de la restitution orale et écrite des résultats de l'expertise (qualité des supports, des annexes, de la bibliographie...).
La déontologie
Cet indicateur porte sur les garanties offertes aux différents acteurs notamment en termes d'explication de la démarche et des règles d'intervention, d'absence de jugement de valeur et de respect de la confidentialité et de l'anonymat.
Il s'agit également de s'assurer que l'intervenant respecte bien sa position de « tiers », intervient avec objectivité et ne s'inscrit pas a priori dans une démarche d'offre de prestation dans le prolongement de l'expertise.

La conformité à l'agrément s'apprécie donc essentiellement au travers du rapport remis au CHSCT à la fin de l'intervention.

Les démarches de travail

Une démarche ergonomique

Par rapport à la prescription exposée plus haut, la proximité méthodologique avec la démarche ergonomique est patente sur plusieurs critères allant de l'analyse de la demande à l'élaboration de préconisations (Guérin et al., 2006) :

- Le travail sur la demande et sa reformulation
- L'exploration du fonctionnement de l'entreprise
- La construction d'hypothèses de travail
- L'analyse de l'activité
- Les entretiens avec les opérateurs
- La formulation d'un diagnostic

Contrairement à la démarche ergonomique, l'expertise CHSCT ne prévoit pas actuellement d'accompagnement de l'entreprise en vue d'une transformation des situations de travail.

De la prescription à la pratique, un historique métier

C'est également une démarche qui s'est construite progressivement auprès de directions qui ont souvent vécu les expertises CHSCT d'abord comme une contrainte légale. Selon Verkindt (2014), l'expertise CHSCT constitue « *un abcès de fixation des critiques portées à l'instance de représentation elle-même alors même que le principe d'un recours à l'expert ne semble pas véritablement mis en cause* » (p. 107).

L'analyse financière ou stratégique est beaucoup plus familière aux dirigeants d'entreprise que l'ergonomie, la sociologie ou la psychologie du travail. Les pionniers de l'expertise ont dû faire preuve de pédagogie pour expliquer aux directions comment ils souhaitaient travailler et ce que

pouvaient apporter l'expertise et une démarche ergonomique à l'amélioration des conditions de travail et à une bonne mise en œuvre des projets (Cochet, 2013).

Nous ne développerons pas ici les réticences de principe qui subsistent, du point de vue de certaines directions, sur le fait que les instances représentatives du personnel (IRP) puissent bénéficier d'une aide indépendante, financée par l'employeur, leur permettant d'augmenter leur capacité à penser, débattre et agir sur les projets qui leur sont soumis.

Mais au final, comme le souligne Cochet (2014) « à côté de celles qui la vivent [l'expertise] encore comme une punition, de nombreuses entreprises ont perçu l'intérêt majeur de leur contribution au dialogue social sur les enjeux du travail » (p. 2).

L'avis du CHSCT

Au final, l'expertise CHSCT permet aux élus de construire leur avis sur le projet dans leur champ de compétence. Il ne s'agit pas de se prononcer pour ou contre le projet mais de produire un « avis de méthode », circonstancié et argumenté qui recueille le point de vue des élus du CHSCT sur les impacts du projet sur les conditions de travail et sur les risques encourus par les salariés concernés. Il est acté dans le procès-verbal d'une réunion plénière du CHSCT. Dans la pratique, il s'appuie souvent sur la synthèse du rapport et des préconisations émises par l'expert.

C'est tout particulièrement cette procédure de remise d'avis qui est modifiée par la LSE, dont nous présentons ci-après les principaux impacts pour les CHSCT.

LA LOI DE SECURISATION DE L'EMPLOI

L'évolution du cadre légal

Parmi d'autres sujets touchant la gestion des emplois dans les entreprises, la LSE modifie le cadre d'intervention de l'expert agréé du CHSCT sur trois points : l'imbrication des consultations du Comité d'Entreprise (CE) et du CHSCT, l'expertise pour une ICCHSCT associant les demandes de plusieurs CHSCT et les délais de réalisation de l'expertise.

L'imbrication des consultations CE et CHSCT

La consultation du CHSCT est imbriquée dans celle du CE, la remise d'avis du CHSCT devant précéder celle du CE.

La mise en place d'une ICCHSCT

La LSE permet aux directions d'entreprise de mettre en place une Instance de Coordination des CHSCT (ICCHSCT) pour réaliser une unique mission d'expertise pour tous les CHSCT consultés sur un même projet.

Expertise unique ne veut pas dire expertise globale et chaque CHSCT doit toujours être consulté. Cependant, les débats sur le travail pourraient être essentiellement concentrés dans cette instance temporaire, composée de représentants des CHSCT concernés.

Les délais de consultation des CHSCT

La loi vient imposer des « délais préfix » à la consultation du CE⁶⁰ qui limite, par voie de conséquence, celui de la consultation du CHSCT, au terme duquel l'avis des CHSCT est, selon l'expression retenue dans la loi, « réputé rendu ».

Quelles que soient la teneur et la qualité des informations fournies et les moyens d'investigation nécessaires aux experts, les débats dans les CHSCT sont réglementairement limités dans le temps, sauf si un accord mieux disant a été trouvé entre les parties.

Ces nouvelles dispositions reposent la problématique du rôle, des compétences et du pouvoir des instances représentatives du personnel dans le cadre des projets importants, mais elles réinterrogent aussi les démarches de travail et la posture des experts CHSCT. Nous concentrerons notre propos sur cet aspect.

CE QUE VIENT CHANGER LA LOI DANS LES EXPERTISES

La réduction des marges de manœuvre temporelles lors des consultations des CHSCT

La LSE produit une intensification des tensions sur le déroulement de consultation des instances représentatives du personnel.

Nous parlons d'intensification dans le sens où ces tensions pouvaient préexister à la LSE, mais elles se trouvent accentuées par le nouveau cadre légal qui rigidifie en particulier le calendrier des procédures d'information-consultation que la pratique des 20 dernières années avait réussi à adapter à la réalité des projets : allongement de la durée de réalisation de l'expertise par rapport au délai légal de 30 à 45 jours lorsque les parties le jugeaient préférable, intervention phasée au regard de l'avancement du projet, possibilité temporelle de

déployer un processus itératif de demande d'information⁶¹.

La rigidification des délais d'information-consultation du CHSCT imbriqués dans ceux du CE et la règle de « l'avis réputé rendu », réduisent les marges de manœuvre temporelles des élus et de l'expert CHSCT.

Cette tension s'exprime sur les points suivants :

- Le cadrage initial de l'intervention et les moyens alloués à l'analyse de la demande et à l'élaboration des modalités de l'expertise. Avec l'instauration de délais fixes et contraints, la loi met en difficulté l'instruction de la demande qui constitue un des points de passage impératif des démarches ergonomiques tel qu'imposé par l'agrément ministériel (Verkindt, 2014).
- Les éléments de connaissance du projet nécessaires à sa compréhension. La prise de connaissance des projets est préalable à l'intervention de l'expert sur le terrain. Elle peut passer par une phase de questions-réponses entre élus et direction qui ne se limite pas à une unique réunion d'information. Du temps est aussi requis pour que l'expert puisse construire sa propre représentation du projet. Comme le souligne Verkindt (2014), « l'expert du CHSCT ne travaille pas sur une information préconstituée, certes plus ou moins accessible mais toujours préexistante à son intervention. [...] L'expert du CHSCT [...] doit construire lui-même l'essentiel de l'information qu'il va utiliser. Il en résulte que son rapport au temps est fondamentalement différent de celui de l'expert-comptable » (p.109).
- Les possibilités d'accès au terrain. En contraignant les délais de réalisation de l'expertise, la LSE tend à réduire le temps alloué à l'analyse sur le terrain (entretiens, observations...) et, par conséquent, présente le risque de ne traiter que partiellement les questions du travail.

⁶⁰ Ces délais varient selon le nombre d'emplois supprimés et la création ou non d'une instance de coordination des CHSCT. Pour plus de détail, se référer à la loi et au décret d'application

⁶¹ Le besoin de souplesse dans les calendriers d'expertise ne doit pas être confondu avec certaines pratiques dilatoires qui sont à l'origine de la volonté du législateur de rigidifier tous les calendriers

Les interventions doivent être réalisées à un moment où le projet n'est défini que dans ses grands principes organisationnels

Le souci des directions de respecter les délais de mise en œuvre des plans de restructuration fixe le plus souvent la réalisation des interventions des experts à un moment où le projet est uniquement défini dans ses grands principes organisationnels.

A ce moment, peu de directions ont approfondi la réflexion sur les modalités d'organisation du travail et de contenu du travail, ce qui peut se comprendre au vu de la temporalité du projet.

Très peu d'entreprises ont également au minimum formalisé les enjeux du projet en matière de conditions de travail et élaboré une cartographie des risques axée sur les conditions de travail et la santé au travail. D'ailleurs, le document de consultation du CHSCT est très souvent une extraction du document préparé pour le CE avec une approche souvent superficielle des problématiques du travail dans les sites ou les services concernés.

Donc, l'expert se trouve très souvent confronté à une faiblesse de définition des organisations cibles et du travail futur probable, alors même qu'il est censé fournir une analyse argumentée du projet et de ses conséquences.

Au global, l'évolution du cadre légal et ses conséquences sur l'intervention de l'expert du CHSCT remettent en cause certains éléments de leurs pratiques et, de ce fait, questionne l'utilité de leurs interventions. Nous proposons alors des pistes d'action pour retrouver des marges de manœuvre dans l'intervention afin de renforcer l'utilité de l'expertise pour les CHSCT demandeurs.

LES NOUVELLES DONNÉES DE L'UTILITÉ DE L'EXPERTISE

L'accompagnement du CHSCT dans la connaissance préalable du projet

Face au manque de définition des projets, il est indispensable de prévoir et d'organiser l'échange d'informations au sein du CHSCT, de faire émerger une représentation du projet du point de vue du travail.

L'aide méthodologique de l'expert est alors précieuse, tant pour les élus que pour la direction. Le recueil de l'information est une quête qui s'organise.

Dans l'entreprise A, les 3 premières réunions des 5 CHSCT du site ont été consacrées à la collecte et à la structuration des éléments nécessaires à la connaissance du projet : la description de la cible organisationnelle, les facteurs d'évolution des effectifs, les conditions de réussite, l'analyse des risques liés au projet,...

La qualité et le degré de finesse des données à transmettre par les responsables de service ont été déterminés par l'équipe d'intervention au travers de

grilles et de tableaux à compléter. Suite à cette collecte, l'analyse des impacts sur les conditions de travail a pu alors débiter.

L'affirmation du positionnement de l'analyse du travail

Pour une pédagogie accrue de l'analyse d'activité

La réduction des délais, conjuguée à une pression accrue sur le coût des interventions, nous conduisent à proposer une approche inductive de l'analyse des projets au travers de l'identification d'hypothèses de travail, plutôt qu'une démarche déductive basée sur une analyse exhaustive des situations de travail existantes.

A partir d'un choix initial de thématiques comme autant d'hypothèses de travail, mais aussi de prises de risques sur la pertinence des analyses, il s'agit de donner à voir la forme que pourra prendre le travail de l'intervenant.

La mise en visibilité pour les entreprises des apports de l'analyse de l'activité au travers de la proposition de schémas et tableaux descriptifs permet de questionner les responsables des projets sur leur capacité à les produire eux-mêmes.

Face à des délais contraints, l'expert CHSCT doit adapter sa pratique en proposant une alternative à la production par lui-même de toutes les analyses.

L'idée est de solliciter la direction pour qu'elle contribue plus efficacement à la production d'un certain nombre d'analyses des déterminants de l'activité qui ne sont pas accessibles ou trop longues à élaborer par l'intervenant (pyramides des âges, affectation des ressources, moyens alloués, objectifs, modalités d'organisation du travail,...).

Dans l'entreprise C, les CHSCT ont été appelés à rendre un avis sur une série de réorganisations « pilotes », composant, dans leur ensemble, un projet d'envergure. L'intervention portait sur les 10 « pilotes ». Elle est pilotée par une ICCHSCT qui fait porter la rédaction des 10 rapports par autant de « commissions mixtes d'écriture » composées des membres des CHSCT locaux, des chefs de projets et des experts. Dans ce dispositif, la direction a fourni des données sociales et des éléments de contexte du projet selon un format prédéfini par l'expert. Les entretiens et analyses ont été réalisés par les intervenants dans des conditions de confidentialité garanties, sur des thématiques convenues conjointement en réunion de lancement.

Cette méthode de travail offre l'avantage de rendre davantage visible le travail réalisé par l'expert et de mobiliser les directions / responsables du projet dans l'expertise.

Pour un positionnement de l'analyse d'activité en phase de conception

Le positionnement des interventions en amont des projets, s'il laisse l'intervenant en zone d'incertitude sur le choix des situations à analyser, le conduit aussi à apporter des données issues de l'analyse du travail à un moment où le projet reste encore « malléable ».

Cet apport précoce de l'analyse d'activité, va trouver son intérêt sur deux axes utiles de la gestion d'un projet : la connaissance de son contenu et la capacité à agir dessus.

Dans un premier temps, l'analyse permet d'identifier les déterminants de l'activité qui vont être remis en cause par le projet (marges de manœuvre, autonomie, espace de travail, capacité à utiliser ses compétences,...) et de mettre en lumière ce qui fait sens pour la connaissance du projet du point de vue du travail.

Dans la quête de l'information évoquée plus haut, l'intervenant s'appuie sur des données pour construire ou aider à structurer un questionnement pertinent à l'adresse de la conduite du projet.

Dans l'entreprise B, le projet prévoyait une séparation fonctionnelle entre la gestion interne des affaires et la relation client privant ainsi les responsables d'affaires d'informations essentielles pour leur activité. L'évolution envisagée était évaluée a priori «à faible impact» par la direction générale dans son analyse réalisée conjointement par la direction locale et la médecine du travail.

Les entretiens menés ont montré que les relations entretenues avec les clients finaux permettaient la transmission des besoins de ceux-ci vers les équipes locales, via les équipes de gestion des affaires. Elles favorisaient également la fluidification du processus de gestion documentaire et l'accélération du traitement des anomalies en préparant les choix en amont des réunions de revue d'affaires. Les relations périodiques avec le client final constituaient ici un facteur essentiel de motivation des responsables et des chargés d'affaires rencontrés. La proximité avec le client final était un élément structurant de l'autorité interne des personnels, il donnait un sens à l'action au-delà d'une gestion d'affaire détaillée, complexe et fastidieuse, il apportait une tension positive dans l'action quotidienne.

Face à des descriptions de projets qui ne parlent pas des situations de travail existantes, mais qui décrivent des organisations cibles inexistantes, l'expert outille le CHSCT sur les éléments à questionner et le recentre sur le travail et ses conditions d'exécution.

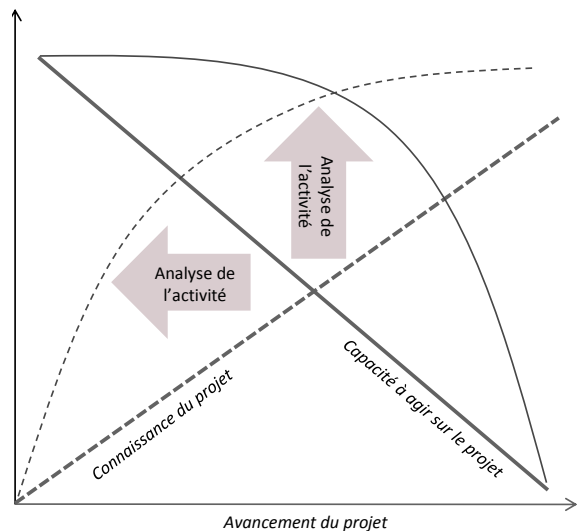
Les élus peuvent mieux structurer leur demande d'information auprès des directions des projets, qui, elles-mêmes, en saisissent mieux la pertinence car elle est centrée sur le travail (ce qui ne signifie pas pour autant que les réponses soient plus simples à apporter).

Dans un deuxième temps, la compréhension des mécanismes du travail actuel, et de ce que le projet va modifier, permet à l'expert de traduire les principes du projet en termes de déterminants de l'activité.

Les élus peuvent alors s'appuyer sur ces données pour mettre en place dans l'instance une confrontation des représentations et leur mise en

débat dans le projet, renforçant la capacité à agir du CHSCT.

Le schéma suivant, issu de Midler (2004), illustre ces deux dimensions de l'apport de l'analyse de l'activité dans les projets. Elle fournit des éléments permettant, d'une part, d'enrichir et d'accélérer la connaissance du projet et, d'autre part, de renforcer la capacité à agir du CHSCT.



L'apport de l'analyse de l'activité dans la conception des projets (d'après Midler, 2004)

L'implication des acteurs de l'entreprise dans la réalisation de l'expertise

Le rôle des membres du CHSCT

Un écueil parfois rencontré lors des expertises CHSCT est le travail « en tunnel » entre la réunion de lancement et la restitution des premiers éléments du diagnostic.

Associés au choix des situations à observer, les élus et les directions peuvent se sentir par la suite exclus de la réalisation des entretiens et des observations.

En matière d'expertise, « le chemin emprunté » est déterminant pour la qualité du rapport et son appropriation rapide par le CHSCT.

Face à des contraintes temporelles accentuées, la mise en lien entre le recueil de données et l'action sur la conduite de projet doit être plus rapide. Cette contraction des délais invite maintenant à renforcer la dynamique associant experts, élus et représentants de la direction.

Le chemin proposé peut aller jusqu'à une construction partagée des analyses sous la responsabilité de l'expert qui en fixe la trame, précise les attentes de chaque partie et répartit le travail de mise en forme de l'information pour les éléments de contexte, de description de l'organisation, d'analyse des données RH.

Dans l'entreprise C, les analyses d'activité restituées ont servi, au sein des commissions mixtes d'écriture, de matériaux pour l'élaboration

collective de préconisations portant sur l'amélioration des conditions de travail dans les « pilotes », mais aussi sur les conditions de généralisation de ceux-ci à l'ensemble de l'entreprise. L'expert s'est porté garant de la déontologie de la démarche.

Les préconisations proposées ont fait l'objet d'une validation auprès des salariés concernés. Par la suite, elles ont portées par les représentants des CHSCT en réunion plénière de l'ICCHSCT.

Le travail réalisé en commun constitue une opportunité d'un transfert de connaissance entre l'expert et les membres du CHSCT. Cette expérience de la coopération est d'autant plus importante au sein de l'ICCHSCT, composées de membres qui ne se connaissent pas forcément avant le projet et auprès desquels l'expert CHSCT devra parfois aider à un véritable travail de construction d'équipe.

Il permet également de repositionner les représentants du personnel comme les premiers « experts » du travail et des métiers de l'entreprise, permettant un gain de temps précieux pour cibler les problématiques et les situations de travail à analyser.

La restitution aux salariés

Les élus remontent souvent des difficultés pour rendre compte auprès de leurs mandants des résultats obtenus au travers des expertises. Si le retour vers les salariés observés ou interviewés pour valider la compréhension des observations et des entretiens constitue un élément de la démarche de l'ergonome, le retour vers l'ensemble des salariés concernés par un projet constitue un facteur d'utilité important, tout particulièrement dans un contexte où c'est une ICCHSCT qui met en œuvre l'expertise unique.

Cette restitution auprès des salariés acte la reconnaissance et la responsabilité que la direction et les représentants du personnel prêtent à l'intervention et au dialogue social. Elle peut prendre différentes formes à négocier :

- Une synthèse du rapport d'intervention construite avec le CHSCT et diffusée au personnel
- Des réunions de restitution animées par l'expert
- Des séminaires de travail sur les préconisations

Si la restitution auprès des salariés présente un intérêt acquis pour les intervenants, elle s'avère en pratique peu réalisée, d'où la nécessité de réaffirmer son utilité.

Le phasage de l'intervention et de la consultation des instances

Comme expliqué plus avant, le positionnement en amont du projet de la consultation des instances représentatives du personnel conduit l'intervenant à

produire ses conclusions sur la base d'une définition partielle du projet.

A l'issue de la consultation, les élus se montrent souvent démunis pour continuer d'agir sur le projet qui se définit progressivement sous leurs yeux, alors que le besoin d'approfondissement et de compléments se fait jour davantage.

Dans l'entreprise B, l'agencement de l'intervention, initialement prévue sur 2 mois, a été recalée sur le planning du projet et son évolution, pour permettre à l'ICCHSCT de formuler son avis en intégrant des éléments complémentaires portant sur les missions des chargés d'affaires. L'avis rendu a été un avis de méthode qui distinguait les principes généraux du projet et les impacts par établissement.

Le renforcement de l'utilité peut alors s'appuyer sur la synchronisation de la consultation du CHSCT avec les étapes de la réorganisation. Il s'agit pour l'expert d'aider le CHSCT à identifier les champs de la consultation à chaque stade du projet et de proposer un nouveau calendrier de consultation qui tienne compte des différentes étapes d'avancement du projet.

L'expert peut, dans ce contexte, proposer en miroir un dispositif cadencé d'intervention.

UNE NOUVELLE POSTURE POUR L'EXPERT CHSCT

L'ensemble des modalités de consultation des instances représentatives du personnel et d'intervention des experts définies précédemment induit une posture différente pour ces derniers.

La pédagogie de l'intervention, son phasage, son positionnement en amont des projets, la construction du collectif de travail dans les instances, la mise en mouvement des acteurs de l'entreprise font évoluer la posture de l'intervenant. Dans cette conception, il n'est plus d'abord l'expert des conditions de travail pour prendre un rôle d'assistance à la maîtrise d'ouvrage sur les conditions de travail.

La rigidification des délais d'information-consultation et l'avis réputé rendu induisent le risque de conforter l'expert CHSCT dans une posture de connaisseur, au sens de la définition du terme d'expert⁶² et, ainsi, de limiter son rôle à un

⁶² Le dictionnaire Larousse définit l'expert comme une « *personne apte à juger de quelque chose, connaisseur* »

apport d'éléments de connaissance et de compréhension d'un projet et de ses conséquences sur les conditions de travail et la santé des salariés.

Face à un contexte d'intervention plus contraint, la facilité pour l'expert serait de ne pas travailler sur la mise en mouvement des acteurs de l'entreprise et de se positionner en dehors de la dynamique de construction sociale du projet.

Dans le même temps, les enjeux pour les élus du CHSCT sont plus larges. Ils renvoient aux questions suivantes : comment faire pour rendre les élus, et de façon plus large, l'instance dans sa globalité, acteurs de la conduite des projets et comment les aider à se positionner comme représentants des salariés au sens de porte-parole du travail ?

Bien souvent, les élus ont autant besoin d'apport de méthodes de travail au sein du CHSCT que d'apport d'éléments de compréhension sur le projet (Dugué, Petit, Daniellou, 2010).

Du point de vue de l'expert ergonomiste, cela revient à dire que l'unique apport de connaissance / compréhension n'est pas suffisant pour permettre aux élus d'agir sur les projets. Il convient donc de travailler sur la capacité du CHSCT à agir sur le projet, avec pour finalité de transformer les situations de travail pour qu'elles soient plus (ou qu'elles restent) respectueuses de la santé des salariés et veiller au développement d'un environnement de travail capacitant (Falzon, 2013).

Cet objectif signifie pour l'expert de se positionner non plus uniquement comme un apporteur de connaissance, mais également comme un conseiller, dans une posture qui s'apparenterait à une assistance à la maîtrise d'ouvrage.

Cette posture est déjà adoptée par quelques experts, mais ceux-ci peinent à l'assoir complètement et à trouver la légitimité auprès des directions en raison du cadre légal notamment et du contexte parfois conflictuel du démarrage des interventions.

L'expertise visant à contribuer à la remise d'avis, elle se trouve donc limitée au temps de la consultation du CHSCT et ne peut être prolongée une fois l'avis rendu.

La proposition de cette posture élargie de l'expert CHSCT suppose la mise en place des conditions préalables suivantes :

- Un accord des directions qui ne considèrent plus l'expert comme « le bras armé » des représentants du personnel, mais comme un

conseil du CHSCT dans toutes ses composantes et une aide à la montée en compétences de ses membres sur les questions de conditions de travail et de santé au travail ;

- Un accord des représentants du personnel qui ne considèrent pas l'expert uniquement comme un moyen d'exister dans un conflit face à la direction, mais d'avancer avec elle sur le sujet des conditions de travail.

La nécessaire implication des élus, directions, acteurs de la santé au travail dans les interventions doit donc s'appuyer sur une volonté partagée. La loi incite à la négociation d'accords qui permettent de mettre en place les conditions que nous venons de décrire, avec pour les élus les moyens nécessaires.

CONCLUSION

Si la LSE répond à des attentes des employeurs pour fixer un calendrier strict à la procédure d'information-consultation des CHSCT, elle induit un risque de crispation accentué entre direction et expert au sujet de ses conditions d'intervention (délais, disponibilité de l'information, accès au terrain, ...). En effet, le fait de contraindre les délais d'information-consultation et d'imposer un avis réputé rendu réduit certaines marges de manœuvre que l'expert CHSCT avait pour habitude de négocier. Ces marges de manœuvre sont autant de facteurs qui contribuaient à la qualité de son travail et à l'utilité de son action.

Dans ce contexte, il apparaît ainsi décisif pour l'expert CHSCT d'orienter sa pratique vers une recherche d'utilité accrue pour les élus du CHSCT et pour le CHSCT dans sa globalité. Celle-ci s'oriente autour de deux axes :

1. Conforter le rôle dévolu à l'expert dans la mise en lumière des problématiques de conditions de travail et de santé au travail dans les projets de restructuration ;
2. Développer le rôle qu'il pourrait avoir, de manière plus appuyée et légitime, dans l'accompagnement des CHSCT dans les phases de conception et de mise en œuvre des projets (évolutions des modalités d'organisation du travail, définition du contenu du travail futur, évaluation des impacts sur les conditions de travail).

A travers l'idée d'une posture élargie de l'expert CHSCT, c'est le rôle même de l'instance qui est mise en débat.

Cette idée fait écho aux questionnements actuels sur le CHSCT avec, d'un côté, le renforcement de ses prérogatives en matière d'amélioration des conditions de travail et de préservation de la santé au travail et, d'un autre, la difficulté pour les élus du CHSCT de se saisir pleinement de ces problématiques et d'être un acteur à part entière au sein de l'entreprise. Une des raisons de ces difficultés réside dans la complexité des sujets

traités, comme en témoigne la question des risques psychosociaux.

La LSE constitue une évolution du contexte sans que la prescription n'évolue. Une des voies d'évolution pourrait être que l'agrément intègre les évolutions des besoins des CHSCT en faisant porter son exigence, moins sur le rapport et sa forme, que sur les conditions et les modalités de l'intervention, et en offrant la possibilité d'un accompagnement des CHSCT dans le temps du projet.

BIBLIOGRAPHIE

- Cochet, F. (2013). « L'expertise du CHSCT au lendemain de la loi du 14 juin 2013. Un enjeu majeur pour le dialogue social sur les questions du travail », *Droit Social*, n°9, septembre 2013.
- Dugué, B., Petit, J., Daniellou, F. (2010). « L'intervention ergonomique comme acte pédagogique », *Pistes*, vol. 12, n°3.
- Falzon, P. (Eds) (2013). *Ergonomie constructive*, PUF.
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., Kerguelen, A. (2006). *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*, Editions de l'Anact.
- Midler, C. (2004). *L'Auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, Editions Dunod.
- Verkindt, P.-Y. (2014). *Les C.H.S.C.T. au milieu du gué. Trente-trois propositions en faveur d'une instance de représentation du personnel dédiée à la protection de la santé au travail, Rapport à Monsieur le Ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.*