



*Texte original**

L'expertise CHSCT au service de la prévention des risques : le dispositif est-il adapté à son objectif ?

Sébastien HOULGATE

Convergo, 2 B rue du pont de Merlet, 33640 Ayguemorte-les-graves, France
houlgatesebastien@yahoo.fr

Résumé. Les conditions de déroulement des expertises CHSCT sont définies dans le Code du Travail, ce qui en rend le format très spécifique, avec de multiples particularités qui peuvent être autant de contraintes pour les intervenants. L'origine de la demande, l'obligation d'être dans le cas d'un projet important ou un risque grave, le moment de l'intervention en aval de la conduite de projet, le délai imposé, l'état du dialogue social ainsi que les modalités de contestation, peuvent être autant de pièges qui nécessitent une prise en compte particulière par rapport à une intervention plus classique. Cet article se propose d'évoquer ces différentes limites. Même si une partie de ces limites reste hors de portée de résolution pour l'expert, nous tenterons de proposer des éléments de réponse pour en réduire certains effets.

Mots-clés : Législation, Organisation du travail et systèmes sociotechniques, Introduction et stratégies pour l'introduction du changement, Conception du travail et des organisations pour la santé et la sécurité.

Are the specificities of HSC Expertise in the service of risks prevention adequate with its purpose?

Abstract. The conditions for carrying out HSC expertises are defined in the Labor Code, which make it a very specific type of intervention. It has multiple features that can become as many constraints. The origin of the request, the obligation to be in the case of a major project or a serious risk, the time of the intervention in the project, the time limit imposed, the state of social dialogue and the methods of challenge may be as many traps that require special consideration compared to a more conventional approach. This article intends to discuss these various limits. Even if the resolution of some of these limits is beyond the reach the expert, we will try to offer some answers to reduce certain effects.

Key words: Legislation, Work organisation and sociotechnical systems, Introduction and strategies for introduction of change, Work design and organisation for health and safety.

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Paris du 14 au 16 septembre 2011. 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 : Houlgate, S. (2011). L'expertise CHSCT au service de la prévention des risques : le dispositif est-il adapté à son objectif ? In A. Garrigou & F. Jeffroy (Eds.), *L'ergonomie à la croisée des risques, Actes du 46^{ème} Congrès de la SELF* (pp. 241-247). Paris : SELF.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord de la SELF.

INTRODUCTION

L'expertise CHSCT est pour l'ergonome un format d'intervention très particulier, qui obéit à des règles strictes définies par le législateur (art. L.4614-12, L.4614-13, R.4614-6 à R.4614-20 du Code du Travail).

Dans ce contexte, les conditions relativement contraintes sont susceptibles d'avoir un impact sur l'efficacité et la portée de l'expertise, à différents niveaux. Dans une problématique de prévention des risques professionnels en particulier, l'intervenant peut s'interroger sur les résultats possibles de la démarche d'expertise, et chercher différents moyens d'en pallier certaines limites.

C'est cette question que nous nous proposons d'aborder dans la présente communication. Nous essaierons d'y répondre en proposant des réflexions nourries à partir des conditions particulières des expertises CHSCT. Nous en présenterons quelques enjeux qui nous semblent importants, afin d'en tirer des enseignements, et d'envisager quelles stratégies peuvent être déployées pour apporter un maximum d'efficacité à la démarche.

LES CONTRAINTES DE L'EXPERTISE CHSCT

L'expertise CHSCT : un cadre particulier

Contrairement à des interventions définies sur la base d'une contractualisation entre demandeur et prestataire, l'expertise CHSCT obéit à un ensemble d'articles du Code du Travail qui en définissent certaines conditions (même si elle peut in fine faire l'objet d'une contractualisation, nous y reviendrons dans la seconde partie, cf. II 1.).

Évoquons tout d'abord, les deux articles piliers de l'expertise CHSCT, les articles L.4612-8 et L.4614-12 du Code du Travail. Selon ces deux textes, l'expertise ne peut avoir lieu que dans le cas où le CHSCT (Comité d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail) de l'entreprise est consulté pour un projet important ("*toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail*"), ou en cas de risque grave "*révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel*". C'est dans ces deux contextes, et uniquement, que le CHSCT peut faire appel à un expert agréé par le ministère du Travail. Pour autant, la prévention des risques étant un enjeu important pour les CHSCT, il n'est pas rare qu'une demande d'expertise porte sur les inquiétudes liées à l'apparition ou l'aggravation possible d'un risque dans le cadre d'un nouveau projet soumis pour consultation au CHSCT. Ainsi, la frontière entre les deux types de consultation (projet important et risque grave) peut parfois être floue, notamment sur des projets de types restructurations ou PSE (Plan de sauvegarde de l'Emploi), où les préoccupations en lien avec les risques psychosociaux sont de plus en plus fréquentes dans les demandes des

CHSCT. Dans tous les cas, la mission du CHSCT portant essentiellement sur les questions de santé et de sécurité, les demandes d'expertise sont très fréquemment sur la dimension des risques professionnels (et moins sur les conditions de travail), en lien avec un projet important ou une situation perçue comme à risque.

L'expertise s'inscrit donc, par construction, dans le cadre d'une consultation du CHSCT, ou d'un risque grave. La demande est obligatoirement en lien avec cette consultation. L'expertise doit par conséquent viser à produire un diagnostic qui puisse alimenter les réflexions du CHSCT, et lui permettre de rendre un avis motivé sur le projet pour lequel il est consulté, ou de faire des propositions concernant le risque grave considéré.

Le Ministère du Travail, qui délivre l'agrément permettant la réalisation de ces expertises, n'est absolument pas favorable à ce qu'une demande d'expertise puisse déboucher sur une intervention ergonomique d'un autre type, ou même des transformations du travail directement portées dans l'expertise. Son objectif, là encore selon le Ministère du Travail, devrait être uniquement d'éclairer le CHSCT.

Le moment et le délai de l'intervention : un enjeu pour tout le monde

La consultation du CHSCT

Dans le cadre d'un projet important, le CHSCT doit être consulté (art. L.4612-8 du Code du Travail). L'employeur n'a pas d'obligation à impliquer le CHSCT plus tôt que cette consultation dans le processus de conduite de projet. Ainsi, le CHSCT est la plupart du temps consulté à la dernière étape du projet, juste avant sa mise en place, lorsque l'ensemble des décisions, des plus stratégiques aux plus mineures, ont déjà été prises et validées. Les marges de manœuvre possibles afin de modifier le projet sont alors généralement faibles, voire inexistantes, car des transformations importantes obligeraient à revenir en amont dans le processus de conception, ce qui implique un coût et des délais parfois conséquents, fréquemment inenvisageables pour l'entreprise.

Il est à noter que lorsqu'ils sont consultés plus en amont, certains CHSCT reprochent à l'employeur de ne pas leur donner tous les éléments pour se prononcer, car un certain nombre de décisions n'ont pas encore été prises et restent en suspens. Or, le fait que les CHSCT ne peuvent remettre un avis en l'absence de certains éléments, incite les directions à les consulter le plus tardivement possible dans une conduite de projet afin de leur fournir le plus d'éléments possibles.

C'est également à ce moment que la demande d'expertise peut être formulée. Tant que le CHSCT n'est pas consulté, il n'a pas de possibilité de demander une expertise, sauf à ce que l'employeur

accepte d'être plus favorable que ce que lui imposent les textes de loi.

C'est donc à la fin de la conduite de projet, en aval de tous les points de non retour, que l'ergonome peut intervenir pour une expertise, ce qui ne laisse que très peu de marges de manœuvre pour prévenir les risques liés au projet. Même si le diagnostic réalisé met en avant des risques et propose des pistes de solutions pour y remédier, il est fréquent que les coûts induits par les transformations, couplés au retour à une phase antérieure de la conception, soient rédhibitoires pour l'entreprise (Houlgate & Amiguet 2008). Dans la plupart des cas, elle optera pour des solutions moins coûteuses et fréquemment moins efficaces (mise à disposition d'Equipements de Protection Individuelle (EPI), rotation entre postes pénibles, etc.).

30 à 45 jours pour tout faire

L'expertise pour un risque grave n'a pas de délai imposé par le législateur, mais l'expertise pour projet important doit être "*réalisée dans le délai d'un mois. Ce délai peut être prolongé pour tenir compte des nécessités de l'expertise. Le délai total ne peut excéder quarante-cinq jours*" (art. R.4614-18 du Code du Travail).

Dans les faits, le délai de 45 jours est suffisamment restreint pour que des expertises réalisées en un mois soient l'exception plus que la règle, sauf à ce que la demande d'expertise porte sur un périmètre très réduit, ce qui est rarement le cas (les CHSCT mobilisant plus fréquemment les experts sur des problématiques complexes pour lesquelles ils estiment avoir besoin de compétences et connaissances spécifiques). Il faut effectivement comprendre que l'intervenant n'a que 6 semaines entre le moment où il commence l'intervention et la remise du rapport final, ce qui, lorsque le périmètre est important (plan social concernant une entreprise entière, déménagement, refonte d'un site de production complet, etc.), est relativement court.

Dans ce contexte, la prise en compte de tous les aspects du projet et des risques qu'ils impliquent est parfois rendue difficile, notamment sur des problématiques complexes, à forte technicité, dans des secteurs d'activité que l'expert ne maîtrise pas nécessairement en amont, parfois couplée à un contexte social difficile (cf. I.3).

À l'inverse, du point de vue de l'entreprise, dans certains cas, le calendrier de mise en place d'un projet est rigide, et le délai de l'expertise, non prévu par les décideurs, est perçu comme autant de retard pris par rapport au calendrier initial (d'autant qu'un retard existe souvent à la phase finale de nombreux projets par rapport au prévisionnel). 6 semaines d'expertise, atteignant souvent entre 2 et 3 mois (du fait du délai entre la demande d'expertise et le démarrage effectif, ainsi que du délai entre la transmission du rapport et la consultation du CHSCT), voire plus encore en cas de contestation devant le Tribunal de Grande Instance (TGI), représentent un retard important et considéré par

certaines entreprises comme inutile, la conception du projet étant de leur point de vue achevée (Kerbal, Bombart & Liehrmann 1998).

On notera au passage que dans le cadre de la refonte du Code du Travail en 2008, ce délai qui était dans la partie législative (ancien L.236-9) est passé dans la partie réglementaire (R.4614-18). S'agit-il d'une volonté du législateur de pouvoir modifier cet élément, pourtant déterminant, par un simple décret plutôt qu'une loi (cette perspective est à même d'inquiéter et éveiller la vigilance de nombreux acteurs, qu'ils soient dirigeants, syndicalistes ou experts agréés) ? Ou doit-on simplement y voir une volonté de cohérence dans les textes ? À l'heure actuelle, il existe peu d'éléments factuels nous permettant de trancher sur cette question.

Les demandeurs ne sont pas les décideurs (ni les payeurs)

Qui demande, qui décide ?

Premier élément fondant une expertise : elle est normalement décidée par un vote en séance du CHSCT, qui indique la nature de la demande, ainsi que l'expert désigné. Le président du CHSCT, dirigeant de l'entreprise (ou son représentant), ne prend pas part à ce vote (art. L.4614-2 et L.2325-18 du Code du Travail). L'expertise est donc décidée par les représentants du personnel au CHSCT, sans que, selon la procédure prévue, l'employeur ait son mot à dire.

Dans les faits, s'il existe un dialogue social au sein de l'instance, il arrive que le choix de l'expert soit accepté par la direction ou fasse l'objet d'un compromis, voire parfois d'un appel d'offre entre plusieurs experts agréés.

Dans tous les cas, le CHSCT n'ayant pas de budget de fonctionnement, c'est l'employeur qui a la charge du coût de l'expertise.

On voit aisément le contexte potentiellement difficile, voire conflictuel, dans lequel peuvent démarrer certaines expertises, avant même que l'intervenant ait mis un pied dans l'entreprise. En effet, si les rapports sont tendus entre représentants du personnel et direction, l'employeur est tenu d'accepter et de payer une expertise qu'il n'a pas demandée, sur requête de personnes pouvant être idéologiquement ses opposants dans l'entreprise (Etienne & Négroni 1999).

A contrario, quand le dialogue social est satisfaisant dans une entreprise, il est fréquent de ne pas avoir à faire recours à un expert pour trouver un compromis satisfaisant entre direction et représentants du personnel. La "menace" d'expertise est même un levier parfois déployé pour inciter l'employeur à accepter certaines propositions du CHSCT.

En fait, une demande d'expertise signifie dans bon nombre de structures qu'aucun compromis n'a pu être atteint au préalable, et que le dialogue est arrivé à un certain point de durcissement, peu propice à une intervention visant à convaincre les décideurs de

transformer le travail pour l'améliorer et prévenir les risques professionnels. L'absence de modalités de négociation dans le Code du travail, qui prévoit directement un recours contentieux devant le tribunal en cas de désaccord, ne favorise pas un climat social apaisé pour l'expertise.

Différentes stratégies pour déstabiliser l'expert peuvent alors être déployées par une direction hostile afin d'entraver l'expertise. À titre d'exemples, au cours de nos interventions, nous avons pu notamment être confrontés à un affichage sur les portes des vestiaires indiquant le montant de l'expertise et précisant qu'il serait déduit de l'intéressement des salariés. Un autre contexte nous a confrontés à des salariés menacés de sanctions s'ils acceptaient de s'entretenir avec les experts. Dans un autre cas, chaque demande de document était systématiquement contestée, la direction estimant que les documents ne relevaient pas du périmètre de la mission. À l'inverse, une direction a pu nous fournir des cartons entiers d'archives papier, sans fournir de version électronique (d'un format prétendument spécifique à leur système d'information), ce qui a en pratique rendu leur exploitation impossible. Ces quelques situations placent l'expert dans un contexte d'intervention dégradé parfois véritablement problématique.

Une expertise, comment ça se refuse ?

L'employeur qui entend contester la nécessité de l'expertise, la désignation de l'expert, le coût, l'étendue ou le délai de l'expertise, saisit le juge judiciaire (art. L.4614-13 du Code du Travail).

Si la direction de l'entreprise souhaite s'opposer à l'expertise, elle n'a pas d'autre choix que de le faire auprès du TGI saisi en la forme des référés (art. R.4614-19 et R.4614-20 du Code du Travail).

Au regard de ces conditions, certains employeurs sont réticents à contester lorsqu'ils ne sont pas certains de l'emporter, car en plus du coût de l'expertise, leur reviendra alors le coût de leur avocat, ainsi que celui de leur adversaire, puisque le CHSCT n'a pas de budget de fonctionnement. En outre, même en la forme des référés, cette procédure prend un certain temps (une à deux semaines au minimum), qui peut impacter un calendrier déjà retardé par le délai de l'expertise, qui affecte lui-même la consultation du CHSCT, sans laquelle un employeur ne peut mettre en place un projet. Dans certains cas (restructuration, PSE, projet national décliné sur plusieurs établissements, etc.), l'enjeu du temps peut devenir crucial pour les entreprises, qui sont prêtes à payer une expertise plutôt que de risquer d'être déboutées dans une procédure judiciaire synonyme de perte temporelle et financière.

Dans ces conditions, la pression temporelle mise sur l'expert afin qu'il réalise sa mission au plus vite, peut devenir très importante, et obtenir que le délai soit de 45 jours, et non seulement un mois, tient parfois du bras de fer. La question de la prise en compte des recommandations de l'expert, en lien avec la

prévention des risques, devient alors pour les décideurs un enjeu passablement secondaire.

L'expert CSHCT, cet être étrange et confondant

Cette particularité par rapport au fonctionnement habituel de prestataires pour l'entreprise, a tendance à mettre certaines directions mal à l'aise, d'autant plus que l'expert intervient à la demande des représentants du personnel et doit nécessairement intégrer leur demande dans son intervention.

La prise en compte d'une éventuelle demande de la direction reste optionnelle, la demande officielle étant représentée par la délibération du CHSCT ayant fait l'objet d'un vote. Les préoccupations de la direction peuvent alors n'être que très partiellement prises en compte dans l'analyse conduite, notamment lorsqu'elles touchent à des dimensions économiques ou de productivité, clairement hors du champ de l'expertise CHSCT. La pertinence de l'expertise peut donc alors être perçue comme très faible au regard des préoccupations de la direction de l'entreprise.

Le fait d'être "agrée par le Ministère du Travail" peut également inciter certains à percevoir l'expert comme ayant un lien plus ou moins vague avec le Ministère du Travail (malgré des explications ou tentatives de clarifications). L'expert est donc perçu comme pouvant avoir un rôle de contrôle plus ou moins avéré, ce qui l'éloigne encore des prestataires habituels auxquels l'entreprise est susceptible de faire appel.

Ainsi, à plus d'un titre, l'expert est rarement assimilé à un consultant "normal" sur les risques professionnels, et il sera donc traité différemment. Rarement considéré comme un partenaire par une direction, fréquemment traité avec plus de méfiance, voire parfois de franche hostilité, l'expert doit avoir conscience qu'il est au cœur de multiples jeux d'acteurs, de la part de la direction comme des représentants du personnel, qui tenteront chacun de l'instrumentaliser à leur avantage. Ce contexte, une fois encore, est peu propice à une prise en compte efficace des conclusions amenées par l'expert.

Les risques d'instrumentalisation

Les possibilités d'instrumentalisation de l'expert peuvent être très fortes dans ces conditions, et prendre de multiples facettes :

- Lorsqu'une direction est réticente ou n'est pas convaincue de l'intérêt de l'apport de l'expert. Elle cherchera avant tout à avoir une expertise pour le coût le plus faible possible, en tentant de négocier au plus bas sans tenir compte des nécessités méthodologiques.
- Lorsque l'expertise ne sert qu'à acheter la paix sociale, à éviter une grève ou à rassurer les salariés en leur montrant qu'une action est menée pour prendre en compte leurs préoccupations. Là encore, la portée des résultats des analyses peut être réduite à néant si la démarche d'expertise est

considérée comme une fin en soi et ne sert pas à impulser une action par la suite.

- Lorsque le CHSCT cherche à gagner du temps pour retarder un projet, ou tenter de le faire abandonner. L'expertise peut conduire certaines directions à retirer ou réduire le périmètre d'un projet, et c'est parfois là le seul objectif poursuivi par certains CHSCT, qui n'accordent alors que peu d'intérêt aux résultats de l'expertise.
- Lorsque les représentants du personnel cherchent à légitimer leurs revendications ou leurs attentes en faisant pression pour qu'elles figurent dans le rapport d'expertise ou pour que l'expert tente de démontrer leur validité.
- Lorsque la demande d'expertise n'est faite que pour mettre l'employeur face à son obligation de résultat en matière de prévention des risques professionnels. Le rapport d'expertise agit alors comme une épée de Damoclès au-dessus de la tête de l'employeur, qui, si un des risques démontrés par l'expert se produit effectivement par la suite, sera face à un cas de faute inexcusable.

Il ne s'agit là que de quelques exemples, qui ne sauraient avoir de valeur d'exhaustivité, mais qui ont pu être rencontrés au cours de nos différentes interventions.

Les enjeux stratégiques

Risque grave ou projet important ?

Puisqu'il doit être obligatoirement consulté pour tout projet important, le CHSCT d'une entreprise peut parfois choisir de demander une expertise concernant un risque qui le préoccupe au moment du déploiement d'un projet ayant un lien avec ce risque. Les risques psychosociaux sont particulièrement fréquents dans ce type de stratégie.

L'avantage, pour le CHSCT, est d'être sûr que l'employeur ne pourra contester la demande d'expertise. À partir du moment où elle est demandée dans le cadre d'un projet pour lequel le CHSCT est consulté, le Code du Travail est respecté et les cas où le CHSCT est alors débouté de sa demande d'expertise par un juge sont rares. Dans le cas d'un risque grave, la subjectivité liée à la présence ou non du risque, surtout s'il y a peu ou pas de cas d'accidents ou de maladie professionnelle, a tendance à rendre l'issue d'une contestation auprès du tribunal plus incertaine.

Transformer le travail ?

La cadre de l'expertise ne prévoit pas de faire autre chose qu'un diagnostic à destination du CHSCT. Il serait même réhibitoire pour l'obtention de l'agrément, de mentionner dans la note méthodologique à destination du Ministère du Travail, la possibilité de mettre en place un comité de pilotage visant à valider les recommandations de l'expert par exemple.

La partie visant à transformer les recommandations en solutions, intégrant les autres dimensions de l'entreprise (technique, économique, politique,

concurrentielle, règlementaire, etc.) restera entre les mains des représentants du personnel au CHSCT et de l'employeur, qui, s'ils le souhaitent (ou en ont la capacité), auront à charge de conduire le changement à l'issue de l'expertise. Il est donc difficile pour l'intervenant de conduire la démarche de prévention au-delà du diagnostic, ce qui peut en limiter l'efficacité, selon la capacité des représentants du personnel à prendre le relais.

LA CONTRADICTION ENTRE L'OBJECTIF ET LE FORMAT : COMMENT EN LIMITER LES EFFETS ?

L'expertise est le format dédié au CHSCT pour lui permettre de bénéficier de l'intervention d'un consultant sur la question des risques professionnels, qui constitue le périmètre de droit de cette instance. Pour autant, ainsi que nous l'avons évoqué, l'expertise CHSCT présente de multiples contraintes qui sont susceptibles d'obérer la portée de l'intervention et l'efficacité de la prévention des risques professionnels initiée dans ce contexte :

- Demande émanant des représentants du personnel, et non des décideurs
- Intervention limitée au diagnostic
- Délai de l'expertise pouvant être perçu comme un retard dans le planning de déploiement d'un projet
- Délai de réalisation très court dans le cadre d'un projet
- Marges de manœuvre très réduites pour transformer le projet finalisé
- Situation potentiellement conflictuelle
- Risque fort d'instrumentalisation de l'expert.

La plupart des interventions ne combinent heureusement que quelques-uns de ces facteurs.

De la pratique d'intervention de l'expertise CHSCT

Le positionnement de l'expert

Si certains représentants du personnel souhaiteraient que l'expert puisse être le porteur de leurs revendications, il semble plus productif de s'en tenir aux résultats des analyses effectivement conduites. Pour des raisons de crédibilité, la direction d'une entreprise sera plus encline à aller dans le sens d'un intervenant extérieur si elle le pense objectif et professionnel (même si les résultats ne vont pas forcément dans le sens souhaité par la direction, remet en cause ses projets ou son organisation).

Une attitude partisane, à l'inverse, est quasiment garantie de générer de l'hostilité chez un employeur et décrédibilisera l'ensemble du diagnostic, quand bien même seule une petite partie en serait subjective.

En outre, si l'expert est perçu comme le bras armé des représentants du personnel, il s'inscrit directement dans le même rapport de force avec la direction que celui qu'elle entretient avec les Instances Représentatives du Personnel (IRP). Il risque alors de

s'inscrire dans le même rapport de force idéologique, et ses résultats perdront le crédit dont ils devraient bénéficier du fait de son statut d'expert agréé. Les résultats de l'expertise risquent alors d'être politiquement inacceptables pour les décideurs, qui ne pourraient en valider la pertinence sans perdre la face. À titre d'exemple, il a pu arriver, au cours de nos interventions, qu'un directeur de site nous félicite en aparté sur la qualité du travail produit, mais le conteste fortement en réunion de CHSCT, refusant toute négociation sur les recommandations présentées.

Avoir un propos basé sur la réalité des activités de travail permet d'échanger avec l'ensemble des acteurs sur des données factuelles. Ainsi, il reste possible d'associer les acteurs de la prévention et les concepteurs impliqués dans le projet à la démarche de réflexion sur les solutions à apporter. Placer le diagnostic de l'expertise en opposition avec les décisions prises en amont revient à demander à la direction de choisir entre l'expert et les autres acteurs à qui elle a fait confiance auparavant. Dans cette situation, il est rare qu'une direction désavoue ses collaborateurs et les choix qui ont été faits, ce qui conduit à rendre la validation du diagnostic par la direction très improbable.

À l'inverse, si les apports de l'expertise semblent pertinents pour les décideurs, l'intérêt de la démarche peut contribuer à limiter les effets perçus de l'expertise comme un retard dans un planning de déploiement de projet, et participe à une meilleure prise en compte des résultats du diagnostic.

Dans certains cas, l'employeur peut même demander au consultant de poursuivre son intervention au-delà de l'expertise, en contractualisant une phase d'accompagnement consécutive au diagnostic.

À qui s'adressent les résultats ?

Les demandeurs de l'expertise, représentants du personnel au CHSCT, peuvent être issus de publics très divers et hétérogènes. Il convient pour l'expert d'être vigilant à prendre en compte leurs préoccupations en lien avec les risques professionnels, tout en essayant d'intégrer, certes dans une moindre mesure, les autres dimensions de la problématique. Cela nécessite de rendre son discours accessible à la fois aux salariés représentants du personnel, et à la fois aux préventeurs, concepteurs, et autres métiers parfois à forte composante technique (ingénieurs, architectes, etc.), en formulant des recommandations opératoires, précises et compréhensibles par tous.

En formulant des recommandations qui ne sont pas déconnectées des préoccupations des décideurs et des concepteurs, l'expert favorise une plus grande probabilité qu'elles soient acceptées par la direction, tout en les articulant avec les préoccupations en termes de santé, sécurité et conditions de travail. Il facilite également ainsi le travail de négociation des représentants du personnel au CHSCT en aval de l'expertise.

De la négociation des expertises

La contractualisation de l'expertise

Bien que la délibération du CHSCT soit suffisante à justifier la venue de l'expert dans l'entreprise, le Code du Travail n'interdit pas de contractualiser l'intervention. Dans les faits, établir une proposition d'intervention qui détaille le contenu de l'expertise, la demande reformulée, la méthodologie, les outils, le calendrier prévisionnel et le coût, permet à tous d'éviter des surprises.

Conditionner le démarrage du délai (dans le cas d'un projet important) à une telle contractualisation permet de s'assurer que le déroulement ne sera pas grevé par des contestations en cours de route, ou que les honoraires finalement versés ne seront pas réduits par décision judiciaire une fois le travail effectué.

Pour l'employeur, le coût est annoncé dès le départ, et s'il ne le conteste pas, il est ainsi certain du montant de la mission, ce qui permet d'établir des bases de travail plus saines, et plus proches du fonctionnement habituel d'une relation client-prestataire, donc rassurantes pour une direction peu habituée à la démarche.

Cette contractualisation peut également permettre de désamorcer une situation conflictuelle, en ayant l'opportunité d'explicitier la démarche, et de prendre en compte, dans la proposition d'intervention, une partie des préoccupations de la direction, dans la mesure où elles ne sont pas incompatibles avec celles du CHSCT.

Reformuler et expliciter la demande

Il est d'autant plus important, au regard de tous les enjeux évoqués en première partie, de procéder à une analyse et une reformulation de la demande qui veuille à éviter ou limiter au maximum les risques d'instrumentalisation (cf. I.3), tout en prenant en compte le plus précisément possible la demande. Si la nomination en séance plénière de CHSCT représente l'élément ayant valeur juridique en cas de contestation, une explicitation des enjeux perçus par le CHSCT permet de décrire, dans une proposition d'intervention, le contenu exact de la démarche, ce qu'elle intégrera comme ce qu'elle n'intégrera pas. Sur des bases de départ claires, l'expertise peut être raisonnablement réalisée dans un délai de 45 jours (cas d'un projet) sans que son déroulement soit parasité par des incompréhensions ou des divergences de points de vue sur le contenu, la méthodologie, etc.

Lorsque le climat social et le contexte le permettent, il est même possible de dépasser le délai de 45 jours, si l'ensemble des parties contractantes (direction, représentants du personnel, expert) est d'accord pour aller au-delà du cadre légal. Ce cas reste, dans notre expérience, relativement exceptionnel.

Le juste dimensionnement de l'expertise

Les modalités de contestation, relativement lourdes, pourraient inciter certains experts à vendre une prestation surdimensionnée. Le seul coût de la contestation du montant de l'expertise suffit à rendre

cette opération assez peu intéressante pour l'employeur, sauf à ce que le coût proposé par l'expert soit manifestement disproportionné. Il est donc assez facile de survendre la mission d'expertise.

Pour autant, proposer un tarif d'intervention similaire à celui d'une mission de conseil permet au consultant de gagner en cohérence, et donc en crédibilité, vis-à-vis de la direction de l'entreprise, qui n'y verra pas un abus. Là encore, cette attitude contribue à établir des bases saines de coopération entre l'expert et l'employeur tout au long de la mission, en rapprochant l'expert du comportement d'un consultant tel que l'entreprise peut en employer par ailleurs.

Dans certains cas, l'entreprise a pu solliciter des consultants préalablement ou en parallèle de la démarche d'expertise, et manifeste alors une incompréhension sur les différences importantes de dimensionnement des missions de conseil et d'expertise, malgré un contenu et une méthodologie qui peuvent être proches. Un cas de figure, certes extrême, auquel nous fûmes confrontés, présentait une différence allant du simple au quintuple entre les propositions de différents prestataires.

De l'implication des CHSCT

S'il paraît légitime pour une direction de consulter le CHSCT sur un projet le plus tard possible, afin de disposer du maximum d'éléments validés, cette consultation prévue par le législateur ne nous semble pas contradictoire avec une association plus en amont de l'instance dans les projets. Le CHSCT pourrait ainsi tout à fait participer aux projets au même titre que les acteurs habituels. Il pourrait apporter son point de vue et ses connaissances aux éléments pris en compte dans les décisions tout au long de l'avancement du projet. Des modalités d'association pourraient être décidées dans le cas de projets nationaux de grands groupes, par la constitution par exemple d'un CNHSCT (Comité National d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail) qui existe dans certaines structures.

Cette association, si elle est maîtrisée et que le rapport social dans l'entreprise le permet (tant du point de vue des décideurs que du positionnement des représentants du personnel), permettrait de rendre la consultation obligatoire une simple formalité qui ne créerait pas de retard significatif sur un planning prévisionnel ni d'oppositions idéologiques parfois peu constructives.

Les modalités de l'expertise devraient alors être remplacées par un suivi de projet lorsque le CHSCT souhaite bénéficier de l'appui d'un expert.

CONCLUSION

Dans le cadre de la prévention des risques professionnels, le format particulier de l'expertise CHSCT présente de multiples contraintes qui obligent l'intervenant à prendre des précautions particulières dans son approche. La plupart de ces contraintes tiennent à l'origine de la demande, émanant des représentants du personnel, ce qui peut inciter l'employeur à voir d'un mauvais œil la venue de l'expert, et à le considérer comme partisan. Des précautions méthodologiques telles que la contractualisation systématique des expertises, un dimensionnement adapté ainsi qu'une vigilance à l'égard du positionnement et de la prise en compte du point de vue des différents acteurs, permettent souvent de limiter les effets négatifs liés à la nature de la demande.

Il reste toutefois différentes limites inhérentes à l'expertise, difficiles à contourner. L'intervention très tardive de l'expert, soit en fin de conduite de projet, ou lorsque le risque est avéré (il est rare d'intervenir lorsqu'aucun élément ne vient étayer la présence du risque), implique de ne pas pouvoir intervenir en prévention. Cette limite forte pourrait être levée en aménageant les conditions d'intervention de l'expert (ne pas les limiter à la consultation en cas de projet) ou dans le cadre d'une association en amont des IRP dans la conduite de projet et la prévention des risques, permettant l'association de l'expert tout au long de la conception. Ces changements importants nécessiteraient d'une part une volonté politique, et d'autre part que les organisations syndicales acceptent une réorientation du positionnement des IRP dans les entreprises. Ces propositions paraissent, à l'heure actuelle, assez incompatibles avec les politiques menées, tant du côté syndical que patronal, et de fait relativement improbables.

BIBLIOGRAPHIE

- Parties législative et réglementaire (mai 2008). In *Code du travail*. Les éditions des Journaux officiels – Collection "Législation et réglementation". Retrieved March 5, 2011, from <http://www.legifrance.gouv.fr/>
- Etienne P., Négroni P. (1999). Du droit à l'expertise à une évolution des Pratiques, *Performances Humaines & Techniques*, 102, 23-27.
- Houllgate, S., Amiguet, D. (2008). La position spécifique de l'expert CHSCT dans la conception d'outils : quels moyens pour quels résultats ?, In *Actes du 43ème Congrès de la SELF*, Ajaccio, France.
- Kerbal A., Bombart A, Liehrmann E. (1998). La contrainte temporelle des expertises CHSCT : une gestion problématique de l'intervention ergonomique. In *Actes du 33ème congrès de la SELF* (pp. 689-695). Paris, France.