

# **Expertises CHSCT : 10 années de pratique Evolutions et Réflexions sur la mise en œuvre d'une démarche**

**Raphaël Thaller, Pascal Josse et Philippe Bertannier**

Nous travaillons dans un Cabinet Conseil situé à Lyon. Ce cabinet a été créé, il y a pratiquement 30 ans, à l'initiative des comités d'entreprise de l'industrie chimique. Initialement centré sur la documentation économique et sociale, le cabinet a développé des activités d'études et de formations économiques. La réalisation d'expertises CHSCT et la formation des représentants du personnel de cette instance sont des activités plus récentes. L'approche ergonomique date des années 90, elle est le fruit d'une rencontre entre le fondateur du cabinet Alphonse Fernandez et Jacques Duraffourg. Cette approche ergonomique s'est traduite dans un premier temps par l'embauche d'un ergonome et d'un analyste du travail. À la fin des années 90, l'équipe a été renforcée d'un nouvel ergonome et de nouveaux analystes du travail.

Notre présentation cherchera à identifier les évolutions ou les continuités qui caractérisent notre expérience d'intervention. Le fil conducteur de notre communication repose sur ce que nous avons de commun, la démarche d'intervention ergonomique tout en soulignant les spécificités de l'expertise.

## **1. Que peut-on dire de l'évolution de la demande ces dernières années ?**

Les premières expertises CHSCT ont été réalisées en 1992, elles représentaient 2 à 3 interventions par an et 15 % de l'activité du cabinet. Nous réalisons maintenant de l'ordre de 20 expertises CHSCT par an et ces interventions constituent 50 % de l'activité du cabinet.

À l'échelle de ces dix dernières années la croissance du nombre de demande est rapide et continue. Cette croissance s'explique pour une part par l'élargissement des prérogatives du CHSCT et la procédure d'agrément des experts. Depuis 1982, le CHSCT est devenu une instance autonome et est considéré par la loi comme un acteur important en terme Hygiène de sécurité et de conditions de travail. La création de cette instance a été animée par la volonté de mieux associer les salariés et leurs représentants à l'élaboration et à la mise en place d'actions de prévention et d'amélioration des conditions de sécurité et de travail. De 1982 à 1991, le CHSCT pouvait recourir à une expertise lorsqu'un risque grave révélé ou non par un accident ou une maladie à caractère professionnel est constaté dans l'entreprise. C'est en 1991, que le recours à l'expertise est étendu au projet important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail. Parallèlement, la procédure d'agrément a limité les contestations des employeurs par rapport aux intervenants proposés par le CHSCT et par conséquent facilité le recours à l'expertise. Cette croissance de la demande en termes d'expertise CHSCT peut s'expliquer aussi par notre positionnement.

Nous intervenons principalement dans des entreprises à risques comme les raffineries de pétrole, les industries chimiques, pharmaceutiques et électrométallurgiques. Les questions relatives à la sécurité constituent un enjeu important. Ces questions préoccupent de nombreux acteurs (direction, ingénieur, encadrement, CHSCT, opérateurs...), par conséquent nos interventions se situent dans des contextes propices où les CHSCT occupent une place incontournable. Ces entreprises, dont l'effectif est souvent supérieur à

200 salariés, présentent en général des organisations et équipes syndicales actives qui donnent vie au CHSCT. Il est également important de préciser que pour notre cabinet, la pratique de l'expertise CHSCT s'intègre dans une activité plus large constituée par la gamme des études économiques auxquelles les comités d'entreprises et les comités de groupe peuvent avoir recours. La continuité de nos différentes activités et la continuité de nos relations avec les entreprises, les instances représentatives du personnel et le mouvement syndical contribuent au développement de la demande et leur traitement en amont. Les trois dernières années nous constatons que 40 % des demandes d'intervention émanent d'une entreprise dans laquelle nous avons déjà réalisé une expertise, soit près d'une étude sur deux. Ces demandes peuvent concerner une nouvelle étape d'un projet ou une nouvelle question. Dans près d'une dizaine d'établissements, nous cumulons plus de 5 interventions qui se traduisent finalement par un accompagnement régulier du CHSCT et de l'entreprise.

## **2. Quelles questions devons-nous traiter et dans quels contextes ?**

Les demandes sont relatives, en grande majorité, à un projet, c'est à dire un changement technologique et/ou organisationnel. Les expertises les plus récentes concernent des ateliers qui augmentent de périmètre, le regroupement des opérateurs dans une salle de contrôle unique, la fusion de plusieurs ateliers ou d'entreprise, les effets d'une externalisation totale de la maintenance d'un site chimique. Des questions se posent par rapport à l'évolution de l'activité et de la charge de travail des opérateurs. Les interrogations portent sur les effectifs, le développement de la polyvalence, le mode de fonctionnement des équipes, des relations entre le personnel de jour et posté entre la production et la maintenance par exemple. Nous sommes aussi sollicités sur des questions plus spécifiques de santé au travail et de déclaration de maladies professionnelles (expositions aux poussières, utilisation de solvants, apparition TMS, problèmes de manutention, modification du rythme de travail posté...). Les demandes concernent de plus en plus les politiques de prévention des entreprises (Aide à l'analyse des résultats sécurité, à la construction et à la conception d'une démarche de prévention...).

Les demandes consécutives à des accidents ou incidents majeurs sont minoritaires, mais peuvent être lourdes d'enjeux comme en témoigne l'accompagnement que nous avons réalisé pour le CHSCT d'AZF. Les demandes couvrent diverses fonctions des entreprises (production, maintenance, logistique, service de sécurité, services commerciaux...) et sont variables en termes de périmètre (poste de travail, atelier, site industriel...). Les demandes ont souvent pour origine une confrontation et une divergence de point de vue au sein de l'entreprise sur les représentations du travail et de ses effets. Les directions et les représentants du personnel comparent leurs appréciations d'un projet et de ses conséquences en matière d'hygiène de sécurité et de conditions de travail ou comparent leurs appréciations d'une situation de travail et de ses effets en identifiant les points communs et les différents. Cette confrontation peut s'inscrire dans un cadre initial « ouvert » où le CHSCT doit construire et donner un « avis » sur le projet, où le projet est à son stade d'étude faisabilité, où l'employeur exprime une volonté d'associer le CHSCT où les marges de manœuvre existent. Même dans un cadre « ouvert », les documents fournis au CHSCT sont souvent des documents de communication. Ils n'expliquent pas le cheminement des concepteurs, de l'encadrement et les différentes données et hypothèses qui ont été étudiées. Ils orientent la réflexion vers la « solution » et le seul futur possible.

Cette confrontation peut se situer dans un contexte plus « *fermé* », les différents entre l'employeur et les représentants du personnel dominant où la consultation du CHSCT n'est que formelle où les moyens d'actions peuvent apparaître limités.

Dans tous les cas de figure, nos expertises s'inscrivent dans des projets où il n'existe pas d'approche forte du travail et où l'approche ergonomique est très souvent absente.

### **3. Quels objectifs peut-on se fixer dans le cadre de nos interventions ?**

Les expériences de ces dernières années nous indiquent qu'une situation initialement « *fermée* » peut évoluer au cours de l'intervention. La démarche mise en œuvre est alors un facteur déterminant.

Le cadre de l'intervention peut rester fermé. La portée de l'expertise est alors limitée. La consultation du CHSCT est uniquement formelle, les pistes de solutions ne sont pas prises en compte, les échanges sont difficiles et les questions à l'origine de la demande ne bougent pas. Dans toutes les circonstances, il nous semble important que la démarche mise en œuvre puisse dans la mesure de nos possibilités offrir un cadre « *ouvert* » d'échanges. Cela demande évidemment de notre part un effort pour garder cette démarche et par conséquent nous vivons mieux certaine situation de départ parfois conflictuelle.

En termes d'objectifs :

Il nous semble important d'aider les membres du CHSCT à renforcer leur rôle d'acteur en identifiant les différentes hypothèses du projet et l'évolution des déterminants qui structurent les situations de travail. Aider le CHSCT à proposer et suivre des solutions et donc se donner les moyens de construire des pistes de solutions argumentées, démontrées et cohérentes. Ce qui passe par une analyse détaillée des situations de travail et la réalisation de chroniques d'activité. Ces dernières occupent une place stratégique dans les échanges avec nos différents interlocuteurs. Notre démarche est donc structurée autour du croisement de deux approches, une approche ergonomique centrée sur l'analyse de l'activité de travail et une approche socio-économique visant à analyser et présenter les évolutions des différents indicateurs, les déterminants d'une situation de travail et leur combinaison. La combinaison des deux approches tend à élargir les facteurs possibles de changements pris en compte. Nous nous fixons également comme objectif de développer un processus « *itératif* » en favorisant un cadre de coopération-confrontation avec les différents acteurs de l'entreprise.

### **4. Comment aborder les relations avec les différents acteurs au cours de l'intervention et comment nous les avons fait évoluer ?**

#### **4.1 Les relations avec le CHSCT et les représentants du personnel**

Avant l'intervention, nous cherchons à favoriser la coopération en amont pour définir le cahier des charges de l'intervention (rencontre avec les élus du CHSCT, avec le personnel des secteurs concernés, historique et premiers éléments sur le projet et les situations de travail, les attentes et les solutions envisagées...), la continuité de nos relations avec le mouvement syndical peut faciliter cette phase de l'intervention. Pendant l'intervention, nous sollicitons la coproduction d'analyses et de pistes de solutions sur la base d'un

document de travail provisoire. L'analyse commune du document de travail provisoire favorise la mobilisation des expériences et des connaissances. Dans cette situation, l'intervention devient également un moment de sensibilisation des élus à l'analyse des situations de travail. Le quotidien du travail prend plus de place dans les réflexions des représentants du personnel, l'approche réglementaire peut être dépassée, la démarche revendicative peut être précisée et enrichie. Ces moments d'échanges et de « validation » du travail engagé peuvent être préparés de manière à mobiliser aussi des opérateurs des secteurs dans lesquels nous avons réalisé des observations. De cette coopération-confrontation, les représentants du personnel, les opérateurs et l'intervenant sortent souvent avec une vision plus « riche » des situations de travail et des leviers d'action possibles. Pendant l'intervention, les échanges concernent aussi l'utilisation du rapport d'expertise, la possibilité de mettre en circulation dans l'entreprise en partie ou la totalité du document, de prévoir de nouvelles réunions de travail à la suite de la présentation au CHSCT, de poursuivre par des formations –action, la définition d'une mission que le CHSCT peut se donner. Cette pratique de coopération ne va pas de soi, il faut créer les moments et les formes de coopération qui permettent de se dégager d'une relation « Expert ' -CHSCT imposée par la terminologie de la loi. L'expert est souvent perçu comme celui qui de l'extérieur par ses connaissances et ses compétences va apporter la solution ou un jugement à une situation troublée. Le positionnement de l'expert qui consiste à construire le problème et offrir des solutions possibles ne domine pas.

#### **4.2 Les relations avec les opérateurs**

Du côté des opérateurs nous constatons que les niveaux d'implication dans les projets sont variables. La majorité des dispositifs de participation que nous rencontrons ne permettent pas de discuter des hypothèses des projets, elles sont fixées. Les opérateurs doivent donc réfléchir à leur réalisation. Les opérateurs participent mais ne cautionnent pas forcément. L'analyse fonctionnelle et technique domine (analyse des tâches, estimation moyenne de chaque tâche, investissements et impacts estimés...). Le plus souvent la conception est souvent restreinte au niveau de l'encadrement. L'observation des situations de travail, constitue pour nous un moment d'échanges sur le projet, ce que nous observons et les différentes solutions possibles. Tout d'abord, la seule référence à l'instance CHSCT ne favorise pas obligatoirement la coopération. Les opérateurs peuvent ne pas connaître l'instance, la craindre du point de vue de la réglementation ou présenter une opinion négative de ces représentants.

L'aspect le plus déterminant pour construire la coopération, est d'expliquer la démarche du CHSCT, que celui-ci doit construire un « avis » sur le projet, que les représentants du personnel sollicitent leurs expériences et qu'un rapport sera écrit et disponible et que parfois les situations évoluent. Cette coopération implique également un échange sur notre propre travail, notre métier, les entreprises que nous connaissons où se situe notre cabinet, les personnes que nous avons rencontrées dans l'entreprise. Le document projet constitue souvent la base de la coopération. Ce document est publique dans l'entreprise, mais les opérateurs ne le connaissent par forcément en détail, ne l'ont pas obligatoirement étudié.

L'observation de l'activité et l'étude du projet sont donc simultanées, de cette manière on mobilise les connaissances sur la situation et l'on examine les solutions possibles. L'analyse simultanée de la situation et des solutions possibles renforce la compréhension de ce que l'on observe et offre à l'opérateur comme à l'intervenant de nouvelles capacités probable d'action sur le projet. Le temps disponible pour réaliser les expertises ne nous permet pas de mettre en place des groupes de travail ou des simulations plus préparées ou formalisées.

Il est donc important de concevoir l'observation comme un moment également de coopération qui participe potentiellement à la transformation de la situation.

#### **4.3 L'expertise CHSCT est caractérisée par le fait que la direction de l'entreprise n'est pas à l'origine de la demande, mais elle décide et paye l'intervention.**

Notre relation de partenariat avec le CHSCT est clairement assumée vis à vis de la direction de l'entreprise, mais ne dispense pas dans le cadre du processus de décision d'établir des moments d'échanges et de confrontations. Le point de départ de la relation repose souvent sur un préjugé défavorable ou de la curiosité par rapport à notre présence, à notre intervention. Les délais (30 à 40 jours) peuvent devenir un enjeu. Les premières expertises étaient marquées par la difficulté de négocier un temps suffisant pour mener à bien les objectifs exposés, le temps disponible était rarement supérieur à 10 jours.

L'accumulation d'expériences et la continuité de nos relations avec les représentants du personnel et les entreprises nous permettent de négocier maintenant des conditions d'intervention en moyenne supérieures à 20 jours, par conséquent nous développons davantage les moments de coopération-confrontation avec tous les acteurs. Nous ne nous contentons plus d'entretiens formels de début d'intervention avec la direction et l'encadrement, mais nous proposons des moments d'échanges réguliers. Ces échanges peuvent être formalisés dans le cadre de la programmation de rencontres ou peuvent être informels (échanges téléphoniques, échanges après observation d'une situation de travail, compte rendu intermédiaire...). Nous cherchons donc à construire une relation continue avec les concepteurs, l'encadrement et la direction.

Certains cadres jouent le « jeu » avec l'espoir de gagner des marges de manœuvre dans la conduite de leur projet ou la gestion de leur service. Cette démarche de coopération-confrontation s'appuie dans un premier temps par une analyse commune des documents du projet et des hypothèses qui en sont à l'origine. Au fil des années, cette démarche de coopération-confrontation s'est affirmée. Il est devenu commun de travailler 3 à 4 h avec une direction et l'encadrement sur la base de notre document provisoire avant la présentation du CHSCT. Ces échanges permettent dans un premier temps de « valider » des données « techniques », de confronter nos analyses et interprétations du projet ou d'une situation de travail. Cette confrontation permet de préciser les accords et les désaccords. Ces moments sont parfois « chauds », l'intervenant engage sa responsabilité, la situation est exigeante, la démonstration doit être rigoureuse pour convaincre. Mais il est réconfortant d'entendre dire « nous ne nous attendions pas à cela, certains aspects méritent d'être étudiés, nous prendrons en compte cette proposition... ». Ces coopérations-confrontations permettent à la direction de construire des réponses et définir des plans d'action, certains cadres voient maintenant dans notre intervention, un moyen de « tester » leurs hypothèses, leur projet et de le faire évoluer. Les meilleures situations sont caractérisées par le fait que certaines directions anticipent notre intervention en la budgétisant ou acceptent de sortir du cadre de l'expertise en finançant un accompagnement du CHSCT. Notre démarche s'inscrit dans la perspective d'établir des relations durables indispensables pour accompagner le CHSCT et l'entreprise afin de pouvoir agir sur les situations de travail.

#### **4.4 Le rapport provisoire : l'objet intermédiaire de l'intervenant pendant l'expertise**

Nous concevons notre rapport provisoire comme un objet intermédiaire participant à la conception d'une situation. Il est un élément médiateur dans le jeu des acteurs, il manifeste une proposition ou un accord sur un état de mise en forme d'une situation. Plus nombreuses et variées seront les épreuves qu'il aura traversées, plus consistante sera la

médiation, le rapport peut être alors actif. Dans ce cadre, la réunion du CHSCT porte moins sur le diagnostic, elle est moins « polluée » par des discussions sur des aspects mineurs concernant des données techniques ou des écarts d'interprétation trop importants. La réunion du CHSCT est davantage orientée sur les solutions, il n'est pas rare que la direction et l'encadrement présentent alors en plan d'action et que les échanges se concentrent sur sa mise en œuvre. L'ensemble des éléments développés relativise la restitution de l'expertise au CHSCT, comme un moment déterminant de la confrontation. Pour l'ergonome ou l'intervenant, c'est également un moyen d'être plus serein dans la conduite de l'intervention. Nous avons tenté par cette communication d'identifier des « ingrédients » qui peuvent rendre l'expertise CHSCT utile à l'entreprise. Les premières expertises étaient marquées par la difficulté de négocier un temps suffisant pour mener à bien les objectifs exposés, le temps disponible était rarement supérieur à 10 jours. Nous avons initialement concentré nos efforts sur l'analyse détaillée des situations de travail afin d'être en capacité d'apporter des pistes ou des solutions argumentées. L'analyse de l'activité de travail, la chronique d'activité continuent d'occuper une place stratégique dans notre démarche. C'est cette continuité qui nous permet maintenant de développer davantage les moments de coopération-confrontation avec tous les acteurs. L'instance CHSCT et l'espace de délibération qu'elle offre peuvent permettre à l'expertise d'élargir les critères de décisions d'un projet ou concernant une situation de travail. Souvent les impératifs économiques dominant par rapport à des préoccupations de santé, de sécurité ou de conditions de travail. L'expertise CHSCT à condition de réunir les « ingrédients » que nous avons tenté d'identifier favorise la prise en compte des situations de travail et de ceux qui les vivent. L'expertise CHSCT permet de notre point de vue, de rééquilibrer le débat social dans l'entreprise, elle constitue un point d'entrée intéressant qui participe au développement et à la prise en compte de l'ergonomie au sein des projets. Peut-on considérer l'expertise CHSCT comme une pratique mineure de l'ergonomie ? Faut-il consacrer dans les parcours de formation une attention plus importante à ce mode d'intervention ?