

Instruction des demandes d'expertises CHSCT : comment sortir d'injonctions paradoxales ?

Emmanuelle FLORENCE

Sociologue, Ergonome Européen®, 7 Ergonomie, Jarville

Sébastien HOULGATE

Ergonome Européen®, Converg'o, Ayguemortes-les-graves.

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisée par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2016. 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 :

Florence, E. et Houlgate, S. (2016). Instruction des demandes d'expertises CHSCT : comment sortir d'injonctions paradoxales ? Dans *La gestion des demandes : positionnements et pratiques de l'ergonome. Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.

1. Emmanuelle Florence

1.1. Introduction : des intentions, une posture de communicante

Emmanuelle Florence : D'abord une présentation rapide de la posture que je veux tenir auprès de vous, puisque je vais parler d'expertise CHSCT, mais pas d'expertise CHSCT en tant que telle ; plutôt de ce qui vient peser sur un intervenant qui est en situation aujourd'hui, compte tenu d'un certain nombre de contraintes qui s'accroît en situation de réaliser des expertises CHSCT. C'est donc du travail réel de l'intervenant en expertise CHSCT que je souhaite vous parler et en rappelant d'abord qu'à mon sens, l'expertise CHSCT c'est une forme noble d'exercice de mon métier d'ergonome. Je ne fais pas que ça, mais j'aime faire ça. C'est aussi une forme noble et nécessaire à la santé sociale et mentale du corps social des entreprises et l'expertise, évidemment, n'est pas orientée vers la recherche d'une solution. Ce n'est pas ce qu'on attend de nous quand on est agréé par le ministère du Travail pour faire expertise. C'est un outil d'objectivation par l'analyse du travail réel et de transformation des connaissances et des représentations des acteurs qui structure le CHSCT. **Mon propos va viser à présenter et à questionner du point de vue de la pratique à travers les principales formes de prescriptions normatives et législatives qui écrasent de plus en plus la pratique des intervenants experts CHSCT.**

1.2. La double exigence qui pèse sur la pratique de l'expert

L'intervenant expert CHSCT est un travailleur comme un autre, de plus en plus souvent pris en étau entre les contraintes réelles de son intervention et les injonctions paradoxales qui pèsent sur lui, notamment lors de la phase d'instruction d'une demande, pour rester dans le thème des journées...

Un expert n'est pas expert à vie car concernant la double exigence qui pèse sur la pratique de l'expert CHSCT, la première, qui est sans doute peu connue parce qu'on en parle peu, est l'exigence liée à un processus d'agrément ministériel. Un expert, pour pouvoir réaliser son travail, est évalué et présente une note méthodologique qui est instruite par un certain nombre d'acteurs institutionnels : l'ANACT, l'INRS, entre autres. Lors d'une demande de renouvellement de son agrément, il va fournir cette note et un certain nombre de rapports qui lui seront demandés, et vont être examinés par cette commission qui est structurée au sein du COCT en vue de remettre un avis au ministère du Travail. Les modalités d'instructions et d'évaluations se basent sur un certain nombre de critères, qui ne sont pas forcément toujours connus. Les critères sont constitués d'une grille d'analyse et ce qui est regardé, ce sont six familles d'indicateurs.

Le critère numéro 1 étant – je ne vais pas passer sur les six – l’instruction de la demande, où on apprécie la capacité de l’expert à expliciter le contexte et l’historique de la demande, en restituer les enjeux et à comprendre les points de vue de chacun des acteurs en présence. Chaque famille des six indicateurs est ensuite évaluée au sein d’une grille d’instruction. Pour l’instruction de la demande, l’évaluation porte sur quatre sous-critères. Le premier, l’intervenant retrace le contexte et l’histoire de la demande, il analyse les documents disponibles dans l’entreprise. Le second, il explicite clairement les positions et points de vue de chacun des acteurs sur la demande : médecin du travail, président du CHSCT (en général la direction de l’entreprise), membres du CHSCT, représentants du personnel, salariés, encadrement concerné. Troisième point regardé, il reformule les positions et ne se limite pas seulement à les rapporter, dans un souci à la fois de clarté, mais aussi « d’objectivité ». Enfin, il mentionne également sa représentation, sa compréhension des enjeux en présence. Voilà pour ce qui est regardé du point de vue du processus d’agrément ministériel sur la question très précise de l’instruction de la demande.

Alors, un premier constat : ce processus d’évaluation de la pratique de l’expert CHSCT, par « le ministère », avec tous les acteurs qu’on voit apparaître là, va tirer en grande partie le travail de l’intervenant expert CHSCT vers une exigence de l’écrit, puisque ce qui est regardé, attendu, évalué au final, ce sont des rapports, mais également vers le respect d’un prescrit, les attentes parfois présumées de la commission d’agrément, les axes écrits de ces attentes, l’engagement pris par l’expert dans sa note méthodologique.

La seconde grande exigence qui pèse sur la pratique de l’expert est légale et est extrêmement compliquée depuis quelques années. On peut dire que cela a commencé en 2013 par une loi, qui s’appelle la *loi de sécurisation de l’emploi*. Je ne vais pas rentrer dans les détails, parce qu’elle est imbuvable, comme toutes les récentes lois qui poussent et qui se cultivent. Dans la loi de sécurisation de l’emploi, entre autres... D’abord, elle porte sur les expertises dites de projets, qu’ils concernent des PSE ou non. Elle fixe, cette loi, des délais extrêmement enfermant : des délais concernant le démarrage d’une mission d’expertise et des délais de rendu d’un rapport qui est restitué, présenté à l’issue de cette expertise. Elle crée aussi une instance de coordination, si plusieurs établissements d’un même groupe vivent un même projet à ce moment-là. Cette loi permet, par la création d’une instance de coordination, la réalisation d’une seule expertise pour l’ensemble des établissements dans un délai extrêmement contraint. Ce qui peut faire fi, vous pouvez l’entendre, des spécificités locales, des complexités, des singularités et des points d’exhaustivités, dans ce qui peut être analysé au moment de l’expertise.

D'autres éléments descriptifs des conséquences de cette Loi pourraient être développés. En tous cas, ce que l'on peut en dire sommairement aujourd'hui, c'est que cette loi de 2013 crée des vides juridiques. Elle pose des enjeux de jurisprudence. On travaille de plus en plus avec des avocats qui, à la proue du navire, permettent de naviguer dans le brouillard sans bien savoir où l'on va. Et elle fait fi d'un travail de fond sur l'amélioration des conditions de travail. Une nouvelle loi plus récente, la loi Rebsamen de 2015, qui là encore est très compliquée, introduit notamment des seuils de plus ou moins 300 salariés dans la structuration des Instances Représentatives du Personnel (IRP). Dans ce cadre, on peut dire que le CHSCT perd ses lettres de noblesse, puisqu'une fusion est annoncée dans une grande DUP, Délégation Unique du Personnel, et que la question est posée : que va devenir l'instance CHSCT que l'on connaît aujourd'hui ? Cette fusion est à la main des directions et porte un risque de dilution des fonctions de prévention de la santé au travail. On a également à faire à une compression de moyens dans le fonctionnement de la DUP. Il y a également une possibilité d'expertise commune au sein de cette DUP, sur des questions CE, plutôt économique, et CHSCT, condition de travail, avec un enjeu pour les représentants du personnel qui feront partie de la grande DUP, avec une formation sur des champs extrêmement larges que sont le champ de l'économie et le champ des conditions de travail, de la santé au travail.

On sait aujourd'hui, quand on pratique l'expertise, les difficultés pour les représentants du personnel d'être au cœur de ces questions de santé au travail et de détenir ces compétences qui sont très spécifiques, alors que ces évolutions législatives leur en demandent toujours d'avantage.

Je vais finir sur ce poids des évolutions législatives par une question prioritaire de constitutionnalité qui date de novembre 2015, puisque le Conseil constitutionnel s'est prononcé récemment et demande au législateur de mettre le Code du travail à la norme, en disant que ce n'est plus à l'employeur de payer une expertise CHSCT. Enfin, on voit un accroissement, une presque généralisation des pratiques de contestation des expertises par les employeurs.

À la réception d'une demande, compte tenu de ces éléments, l'expert qui a, on l'a vu, des formes très structurantes de prescriptions pesant sur sa pratique, doit s'adapter aux complexités législatives en navigant à vue. On peut se demander dans cette double contrainte, quelle est la place disponible au traitement d'une demande de représentant du personnel d'un CHSCT ? On peut se demander aussi : qui est le destinataire du travail qui sera réalisé (Le CHSCT ? Le COCT ?) ? Ce sont des questions qui ont déjà été évoquées durant ces deux jours pour d'autres types de missions. Mais on peut aussi les poser pour l'expertise CHSCT, quand on est un cabinet qui intervient et qui cherche aussi à produire du sens, à produire du changement, y compris dans des formes de représentations et d'actions, sur des terrains parfois conflictuels, mais importants.

Alors, il y a des formes de tensions que l'on vit et qui s'accroissent face à un prescrit qui se rigidifie, que l'on va tenter d'interpréter, et des changements qui viennent peser lourdement sur nos pratiques en tant qu'intervenant expert auprès des CHSCT. Nos marges de manœuvre se contractent sous ce double effet et ce double mouvement n'est pas stabilisé, c'est-à-dire que l'intervenant expert CHSCT, dans ce flou, va sans cesse réinventer les actes de sa pratique d'intervention. Il est de plus en plus souvent exposé à des situations réelles où l'action la plus pertinente – en termes de sens, de recherche d'action et d'effets utiles – peut s'opposer aux prescriptions qui pèsent sur lui. On peut donc dire que les injonctions paradoxales jalonnent la pratique de l'intervenant expert CHSCT. Quelle place pour le traitement de la demande, dès lors qu'on est pris en étau dans un éventail d'injonctions paradoxales ? Voici en théorie un exemple abstrait d'une situation, qui n'est pas la pire, que peuvent rencontrer les experts CHSCT dans le cadre de ces nouvelles lois.

1.3. L'exemple d'un cas « simple » et fréquent : restructuration avec compressions d'effectifs

On peut avoir à intervenir en expertise CHSCT, et c'est un cas fréquent, dans le cadre d'une restructuration avec compression d'effectif. « La direction » présente son projet à ses instances pour obtenir leur avis. C'est le processus normal. Et les avis, quels qu'ils soient, permettront à « la direction » de mettre en place ce projet. Avec la loi de sécurisation de l'emploi, un calendrier très précis de la procédure de consultation est soumis aux instances représentatives du personnel, dont le CHSCT. Ce calendrier a au moins une conséquence pour le CHSCT et son expert. Si l'expert ne rend pas son rapport dans les délais prescrits par la loi, l'avis du CHSCT est présumé rendu. Les représentants du personnel du CHSCT font appel à un expert pour comprendre les conséquences du changement annoncé sur les conditions de travail et les risques santé et sécurité. Le compte à rebours démarre dès lors que l'expert est désigné. Alors que se passe-t-il si l'expert qui est désigné découvre sa désignation, par exemple, dix jours après son effectivité ? Cela veut dire qu'on a déjà perdu dix jours, qu'on n'a pas instruit la demande et que le délai est court, puisqu'il va falloir produire un rapport dans les trente-cinq jours restants ; un rapport où, dans une expertise CHSCT, la part de l'analyse du travail réel des acteurs est importante et prends du temps.

Et que devient donc le temps primordial, à plusieurs titres, de l'instruction de la demande ? C'est un temps nécessaire qui devrait être pris, à rencontrer les différents acteurs porteurs de demandes différentes, de représentations différentes, pour construire un travail d'expertise permettant de produire des effets. Ce temps risque d'être réduit et l'est très fréquemment dans un certain nombre de cas de figure. Cette situation place alors l'expert dans l'impasse, au regard des attentes méthodologiques de la commission d'agrément des experts CHSCT. Que se passe-t-il aussi, en cas

de résistance de la direction à remettre un certain nombre d'éléments, comme des documents, comme des difficultés d'organisation de la mission, de rencontre des acteurs ?

1.4. Quelle marge de manœuvre pour tenir l'intenable ?

Les marges de manœuvre se construisent dans les « recettes » internes qui sont développées par chacun des cabinets. En tant qu'intervenant, que l'on soit expert CHSCT ou conseil en ergonomie, lorsque l'on est face à un certain nombre d'injonctions paradoxales, de contraintes, qu'elles soient liées à des prescriptions légales ou, comme dans le cas de l'expertise, au poids du processus d'agrément, on sait tous que l'on adopte ce que Dejours appelle « la ruse », ce qui fait notre intelligence au travail aussi. Il est intéressant d'en débattre car comment les opérateurs-intervenants, parviennent-ils à travailler, alors que leurs moyens, leurs ressources diminuent ? Comment font-ils pour produire, lorsque la prescription qui fixe le cadre technique et légal de la scène d'intervention est parfois éloignée des contraintes réelles, de ce qui se joue dans le travail réel de l'intervenant ? Comment font-ils, pris dans ces faisceaux de contraintes, pour atteindre leurs objectifs en construisant leur santé ? Que font les opérateurs lorsque les conditions de qualité de leur travail sont mises en périls ? Et à quel coût ?

2. Sébastien Houlgate

Pour reprendre la balle au rebond, effectivement, la demande, quand elle vient sous l'angle de l'expertise CHSCT, présente un certain angle d'attaque qu'Emmanuelle a présenté. Moi, je vais vous parler plutôt lorsque nous sommes côté conseil. Quand la demande est plutôt orientée conseil donc, qu'elle n'est pas sous le format expertise CHSCT, comment cela se déroule-t-il ?

D'abord, la première chose que j'ai trouvée amusante, quand nous avons échangé avec Emmanuelle, c'est qu'elle veut poser la question : « l'expertise : une pratique non noble ? ». Mais finalement, est-ce que le conseil, se serait une forme noble ou une forme non noble ? Pour avoir été dans un cabinet qui faisait exclusivement de l'expertise CHSCT pendant plusieurs années, le jour où j'ai décidé de passer conseil, la réaction de mes collègues c'était ça : « Ah, tu passes du côté obscur ! ». Littéralement, ce n'est pas une boutade. On m'a vraiment dit ça. Alors, en plaisantant, mais avec un fond de : « bon, la défense des salariés, de la santé au travail, sans se préoccuper des enjeux financiers, quand même, finalement est-ce que ce n'est pas ça, la vraie noblesse du conseil ? ». Cela me paraît une posture intéressante, parce que finalement, côté conseil, on intervient pour le patron. Particulièrement en ce moment, vu le contexte d'évolution législative, le patron, c'est quoi ? Donc moi, j'ai envie de commencer par poser la question : c'est qui le patron ?

Juste pour rappel, sur les 3 700 000 entreprises en France en 2013, statistiques de l'INSEE, la répartition est comme ça : sans rentrer dans les détails, dans 94,6 % des cas, le patron, c'est quelqu'un qui mouille sa chemise et qui finalement fait son maximum. La vision expertise CHSCT noble/pas noble, le conseil noble/pas noble, finalement « est-on du bon ou du mauvais côté », ce n'est pas selon moi le bon angle d'attaque. Il faudrait plutôt s'orienter vers ce que ça va transformer, la façon dont on instruit la demande, la commande qui nous est faite et ce que ça va changer.

Concrètement, si on imagine que l'on a une demande similaire – qu'elle arrive par un angle expertise ou au contraire qu'elle arrive par un angle conseil – la première chose qui m'est venue, quand on m'a posé cette question, c'est que finalement, l'élément majeur qui va différencier les choses, c'est que l'on est, et de plus en plus en conseil, dans une mise en concurrence, puisqu'il y a une dimension commerciale. Je ne dis pas que ce n'est pas le cas pour l'expertise. C'est même là aussi de plus en plus souvent le cas, mais tel que l'a vu le législateur, le CHSCT est censé nommer l'expert qu'il souhaite et il ne devrait pas y avoir de mise en concurrence. C'est finalement une pratique qui va fortement déterminer, voire contraindre, la façon dont la demande va arriver, dont on va la traiter, puisque la dimension commerciale va nécessairement jouer sur le volume qu'on est capable de vendre et donc nécessairement sur la structuration de l'intervention qu'on est capable de proposer.

C'est donc vrai que l'on a différentes formes de mises en concurrence : appel d'offres restreint en noms (pour tous les marchés publics supérieurs à 15 000 €, la mise en concurrence est obligatoire de toute façon, mais dans les faits, on voit que les pouvoirs publics, dans la large majorité des cas, mettent en concurrence même en dessous de ces seuils). Et puis, quand on est face à des « grosses PME » ou entreprises, on est très fréquemment face à des services-achat dont les membres sont formés et rompus à mettre des gens comme nous à genoux (on va prendre le moins cher et lui faire baisser encore ses prix de 10 ou 15%). Vous pouvez toujours discuter sur la qualité de votre offre, qui est meilleure, qu'on ne propose pas la même chose, etc., vous voyez vite dans le regard de votre interlocuteur que de toute façon il est objectivé en termes d'euros sur son salaire, sur le pourcentage qu'il va faire baisser sur votre proposition ; le reste, ce n'est pas son problème.

Donc, on a véritablement un enjeu important dans l'analyse et l'instruction de la demande lié à cette dimension-là. Finalement, à un moment donné, on ne vend pas des chaussures, mais une prestation de service intellectuel, on se pose très régulièrement des questions liées à la déontologie : si on y va ou non, ce qui est acceptable ou pas... Ce qui frappe de plus en plus depuis ces dernières années, pour moi en tant qu'ergonome, depuis ma fenêtre, même si je ne suis pas un ergonome à la fenêtre, ou pas encore... c'est savoir quelle image on renvoie au sens large, la profession, certaines structures, certains confrères... ? Quel est le prix de l'ergonomie ? Selon l'image que l'on renvoie au

donneur d'ordre, on ne va pas forcément être capable de légitimer un prix ou une volumétrie nécessaire pour faire quelque chose.

Petit exemple illustratif auquel j'ai été confronté : une demande d'un maintien dans l'emploi financé par le FIPHFP, donc 0 € à sortir par le client ; plafonnement à 5000 € TTC (4166 € HT), avec une mise en concurrence short-listée, mais tout de même – étant donné que le service n'a pas un euro à déboursier, on se demande pourquoi, mais peu importe... On prend le temps d'y répondre, sachant qu'on avait déjà répondu à une offre collective auparavant. Donc, ça représente deux jours de travail, uniquement pour la réponse. On fournit une proposition qui paraît honnête à 5 jours, à 4160 €, soit 830 € HT et finalement, on perd le marché au profit d'un concurrent qui a proposé évidemment le même prix, mais pour 7 jours, soit 595 € HT, tous frais inclus. Ce qui revient à dire que pour un marché de moins de 4 500 €, on a des gens qui se vendent à 600 €/jour. Et pour avoir passé deux jours de travail commercial (d'analyses, de reformulation, de rencontres, propositions, etc.), on obtient en tout et pour tout un mail de cinq lignes nous informant que le groupe en charge du choix du cabinet a décidé de prendre l'autre, parce qu'il propose plus pour le même prix, avec en prime un « merci beaucoup de votre écoute » auquel on pourrait répondre « je vous en prie, ça vous coûterait 2 000 €, mais je ne vais pas vous envoyer la facture ». Ce n'est donc pas une vision de l'esprit, c'est véritablement déterminant dans la façon dont on va instruire les demandes : si pour 4 200 €, je ne peux pas vendre cinq jours d'intervention sachant que j'en ai déjà passé deux en commercial – donc en fait, j'en ai passé sept – et que le concurrent en passera neuf, ça veut dire qu'on flirte avec les 500 €/jour. Ça devient vraiment compliqué. Mais le but reste de se dire que c'est structurant pour nous dans l'analyse et l'instruction des demandes. On ne va évidemment pas faire la même chose lorsqu'on est dans ce contexte-là, que si on n'avait pas ce contexte de concurrence.

Finalement, si on prend un peu de recul en comparant avec quelques statistiques INSEE (évolution des salaires, du coût de la vie ces vingt dernières années ...), comment fait-on pour tenir cette tendance dans la durée ? Si nos prix de journées avaient suivi l'évolution du coût de la vie, on devrait être autour de 1500 €/jour. Et en face, on nous propose 600 €/jour, c'est-à-dire 40 % du prix que je devrais appliquer. C'est compliqué. L'idée n'est pas de se dire que « c'est dur d'être consultant » (alors que c'est un choix de ma part), mais de se dire que cela est déterminant dans l'instruction de la demande. Ça a un poids énorme, parce que si on ne le prend pas en compte, on va dans le mur, c'est sûr. Et si on ne prend pas cela en compte aujourd'hui et que l'on néglige une stratégie qui donnerait quelque chose demain et après-demain, quel est l'avenir de nos structures ? À un moment donné, lorsque la courbe qui descend (celle de nos prix de journées) et la courbe qui

monte (celle du coût de la vie) vont se toucher, on n'aura plus aucune marge de manœuvre. Quand le plafond rejoint le plancher, tout le monde est écrasé !

Finalement, qu'est-ce que cela change, tout ça ? Plein de choses. Mais la première est un positionnement commercial global. Premières questions, dans l'instruction de la demande, à se poser : est-ce que je réponds à ce type de demande ou pas ? Est-ce que je vais sur des appels d'offres ? Est-ce que j'essaie de m'y prendre autrement ? Au-delà de l'instruction de la demande, c'est vraiment un positionnement commercial entier. Et si j'y réponds, quel équilibre je vais réussir à dégager entre les besoins minimums de mon intervention (en dessous d'un certain nombre de jours vendus, je ne vais pas y arriver) et ma capacité à obtenir le marché en question ? Quelles conséquences pour l'intervention, si j'ai vendu un nombre de jours indécent pour le faire ? Comment m'en sortir ? D'un autre côté, est-ce qu'il ne vaut mieux pas vendre moins cher ou continuer infructueusement à répondre à des appels d'offres pour 800 ou 1 000€/ jour et recevoir des réponses en cinq lignes pour n'avoir rien gagné ? Je n'ai pas la réponse à cette question, mais c'est un positionnement déterminant dans l'instruction des demandes et du positionnement commercial des structures de conseil, qui n'était déjà pas forcément évidentes quand j'ai démarré, mais qui devient aujourd'hui, dans le contexte actuel – je ne vais pas dire critique –, mais qui présente un poids très important.

Baisser les tarifs, finalement, jusqu'où ? C'est un mail que j'ai reçu : « vous avez besoin d'un document unique ? Voilà ce qu'on vous propose : un document unique pour un à trois salariés dans un local atelier+bureau : 150 €. » Véridique ! Honnêtement, moi, si j'ai besoin d'un document unique, je ne vais même pas me faire suer à le faire moi-même, à ce prix-là... Je n'ai pas de doute sur le fait que ça me donnera un plan d'action hyper performant derrière pour réduire les risques, mais au moins je serai en conformité par rapport à la législation et finalement, c'est peut-être ça qui est attendu. J'ironise un peu, mais à un moment donné, ce positionnement devient vraiment compliqué. Finalement, ce que ça va changer, c'est que lorsqu'on réduit le nombre de jours parce qu'on vend moins cher, on essaye de voir où on peut « raboter » des choses, pour vendre quand même. Et là, on a véritablement une différence entre une expertise cadrée et ce qu'on peut finalement donner comme livrable à un client – parfois pas de livrable –, mais finalement qu'est-ce que ça change au niveau du temps de bureau ? Ce sont des éléments identifiables.

Un autre point que je n'aurai pas forcément le temps de développer : si le donneur d'ordre veut quelque chose, qu'il n'est pas spécialiste en ergonomie, et qu'on pense au vu de sa demande qu'il lui faudrait autre chose et que la volumétrie qu'il propose est complètement disproportionnée, est-ce qu'on y va ou non ?

Je finirai juste par un petit exemple sur un maintien dans l'emploi pour une personne handicapée où j'ai préconisé (la personne avait de graves problèmes de dos, il fallait qu'elle s'allonge en secret toutes les heures pendant une dizaine de minutes) qu'au contraire il fallait que ce soit intégré, reconnu par l'équipe ; mon donneur d'ordre a qualifié de « fantaisiste » ce que j'avais proposé et a décrit mon travail comme celui de « quelqu'un qui ne connaît vraiment rien au monde du travail » ... Avec une vraie remise en question du contrat.

Finalement, la question mercantile, évoquée un peu en longueur tout à l'heure, fait pencher, je pense, vers un des axes de travail aujourd'hui (et je rejoins ce que disait Damien hier) : les gens pensent qu'ils savent ce qu'est l'ergonomie. Ce n'est pas facile de transformer leur représentation, mais c'est certainement un axe de travail, car ce que les gens attendent de l'ergonomie, ce n'est pas ce que nous on fait. Et c'est l'une des sources de ces écarts de représentations majeurs qui débouchent inévitablement sur des représentations de volumétrie nécessaires en décalage total avec la réalité. Pour ma part en tous cas, entre expertise CHSCT et conseil, j'y trouve un équilibre, un peu des deux me donne une variété de pratique qui m'aide à construire du sens, c'est important. Et de ce fait, le sens au travail pour la prévention des RPS est quand même un élément déterminant, avec un risque qui va avec : le fait de ne jamais être du bon côté de la barrière. Quand on est expert CHSCT, mais qu'on fait du conseil, on pense toujours qu'on est affilié au MEDEF ; et puis, quand on intervient pour la direction, on nous demande si on a la carte CGT. Je le vois sous un angle positif, ça me demande de rester toujours rigoureux dans le sens où on peut toujours nous attendre au tournant. Et ce n'est peut-être pas plus mal. Merci.