



**HAL**  
open science

## A quoi servent les expertises “RPS” ” auprès des CHSCT ? 1

Paul Bouffartigue, Valery Duflot, Baptiste Giraud

### ► To cite this version:

Paul Bouffartigue, Valery Duflot, Baptiste Giraud. A quoi servent les expertises “RPS” ” auprès des CHSCT ? 1 : Document de travail LEST. 2016. halshs-01373664

**HAL Id: halshs-01373664**

**<https://shs.hal.science/halshs-01373664>**

Preprint submitted on 29 Sep 2016

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

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

## A quoi servent les expertises «RPS» » auprès des CHSCT ?<sup>1</sup>

Paul Bouffartigue, Valery Duflot et Baptiste Giraud<sup>2</sup>

### Introduction

Face à la généralisation de l'appel à l'expertise comme mode de production et de légitimation des décisions gouvernementales et patronales, le recours au registre de la contre-expertise s'est imposé comme une pièce centrale du répertoire de l'action protestataire (Delmas, 2011). Dans le champ des relations professionnelles, la possibilité de recourir à des consultants extérieurs à l'entreprise, parmi des cabinets d'expertise agréés, est un droit accordé d'abord aux représentants du personnel des comités d'entreprise, puis aux élus des CHSCT [Encadré 1]. Pensé à l'origine comme un instrument de pacification et de modernisation des relations professionnelles françaises, ce droit ne s'est en réalité développé qu'à partir du moment où il a été réinvesti par ces derniers comme une ressource supplémentaire pour leur action militante. Le recours à l'expertise économique par les élus du CE ne s'est développé que dans le courant des années 1970, comme outil de lutte contre les processus de restructuration (Cristofalo, 2009). Le droit donné aux élus des CHSCT de faire appel à un expert dans le domaine de l'analyse des conditions de travail s'est développé plus tardivement, mais de manière significative plus récemment, passant de 500 à 1500 par an de 2008 à 2014, pour environ 25 000 CHSCT (Delberg, 2015). Cette progression est marquée par celle du recours à l'expertise pour « risque grave », en lien avec des enjeux psychosociaux<sup>3</sup>. Elle s'accompagne d'un infléchissement certain de l'action syndicale - et des politiques publiques - longtemps focalisée sur la seule question de l'emploi, et aujourd'hui plus disposée à réinvestir la problématique des conditions de travail (Vacquin, 2013, p.5). Cette inflexion est associée à l'intensification du travail et à la dégradation des conditions des salariés. Le développement du recours à l'expertise sur les enjeux psychosociaux a été par ailleurs encouragé par la codification juridique des situations de « harcèlement » moral d'abord, puis par la négociation collective sur le « stress », avant que la catégorie de « »RPS» se stabilise comme nouvelle catégorie de risque professionnel (Chopin, 2013). Enfin, la priorité nouvelle donnée par les organisations syndicales à l'action dans les CHSCT, le développement des formations sur les questions de « souffrance au travail » à destination de leurs militants siégeant dans ces instances (Bué et alii, 2014), ont favorisé la mobilisation de ce droit d'expertise.

Les cabinets d'expertise, qui ne ménagent pas leurs efforts pour développer leur offre de formation et d'intervention auprès des représentants du personnel (Cristofalo, 2014), jouent eux-mêmes un rôle actif dans l'émergence et la structuration de ce nouveau marché de l'expertise sur les conditions de travail. Mais on peut aussi penser que la thématique des « »RPS» », plus que celle des risques professionnels plus classiques, incite des élus initialement démunis en termes d'interprétation et d'action devant les nouveaux maux du travail à se tourner vers des consultants. Le développement des usages syndicaux de l'expertise CHSCT, qui représente pour les directions un coût financier et surtout un frein à la mise en œuvre des projets de réorganisation, explique d'ailleurs que le patronat s'emploie, ces derniers temps, à réduire le champ d'action de ce droit. Selon Verkindt (2014), cette

---

<sup>1</sup> La recherche dont est issu cet article a bénéficié d'un soutien de l'ANR (« STRIPAP »), et de l'aide du cabinet CONSULT

<sup>2</sup> P. Bouffartigue et B. Giraud sont chercheurs au LEST (UMR 7317-Aix-Marseille Université/CNRS), V. Duflot intervient en tant que sociologue dans le cadre d'expertises CHSCT.

<sup>3</sup> A la suite d'Yves Clot (2010) et de sa critique des usages dominants de l'expression de « Risques Psychosociaux », on l'utilise avec les guillemets et on lui préfère celle d'*enjeux* psychosociaux.

question « concentre sur elle une certaine acrimonie, voire une exaspération des entreprises devant ce qu'elles considèrent être une instrumentalisation dans une sorte de guérilla procédurale coûteuse et dilatoire ».

### **Le droit à l'expertise des CHSCT et son réaménagement depuis 2013**

Jusqu'à la réforme de 2013 - loi relative à la « sécurisation de l'emploi » - le code du travail prévoyait deux cas principaux de recours du CHSCT à un expert agréé : l'existence d'un « risque grave » (depuis 1982) et le cas d'un « projet important » modifiant les conditions de santé, de sécurité ou plus largement de travail (depuis 1992). Parmi les différences importantes entre ces deux modalités, la première ne comporte pas de limitation de durée, alors que la seconde est de 30 jours - pouvant aller jusqu'à 45 jours si les conditions de réalisation de l'expertise le justifient. Par ailleurs cette seconde modalité de recours peut amener à différer des réorganisations majeures et des plans sociaux. A la différence de l'expertise CE, financée sur budget du CE, la prise en charge du coût de l'expertise CHSCT est à la charge de la direction. Le cabinet ayant réalisé l'expertise n'est pas habilité à accompagner la mise en œuvre éventuelle de ses préconisations.

La réforme de 2013 a ajouté un nouveau cas de recours, lié à la mise en œuvre d'une restructuration. Mais elle a surtout restreint les modalités de recours à un expert agréé par le CHSCT. La désignation doit se faire au cours de la première réunion, et l'expert doit présenter son rapport au plus tard 15 jours avant la fin du délai de procédure. Lorsqu'un projet commun concerne plusieurs CHSCT et que l'employeur décide de mettre en place une instance de coordination, afin d'organiser le recours à une expertise unique, ce délai légal peut être porté à 60 jours pour tenir compte des nécessités de l'expertise ; limitation à une seule expertise quand une même réorganisation impacte plusieurs établissements d'une entreprise.

Au-delà de cette dernière réforme, l'expertise CHSCT continue de se singulariser par trois piliers : « Elle est une prérogative exclusive des représentants du personnel, elle ne peut être réalisée que sous couvert d'un agrément ministériel, elle est financée par l'employeur au nom de la responsabilité qui est la sienne en matière de santé au travail. » (Spire, 2013)

Reste que le recours à l'expertise demeure somme toute encore peu fréquent au regard du nombre global de CHSCT et reste largement le fait d'IRP syndiqués de grands établissements.<sup>4</sup> En outre, les savoirs savants ou experts ne produisent jamais d'effets « en soi » (Siméant, 2002). En l'occurrence, la capacité des représentants du personnel à s'emparer des connaissances produites par l'expertise et à prendre appui sur ce droit pour obtenir une amélioration des conditions de travail des salariés est loin d'être mécanique (Jamet, Mias, 2012). Comme le souligne P. Cristofalo (2013), si l'appel à l'expertise peut fonctionner comme une « ressource cognitive et symbolique », « produisant de la connaissance, fournissant des arguments, mais qui n'a pas de pouvoir en soi dans la mesure où ses effets dépendent des usages qui en sont fait (...) c'est l'appropriation de ses résultats (et de la démarche qui les a engendrés) qui peut changer la donne. Tout l'enjeu est de relier l'arène du dialogue social qu'est l'IRP (...) à d'autres arènes de mobilisation, qu'il s'agisse d'arènes extérieures à l'entreprise – des tribunaux aux médias en passant par les administrations et les collectivités locales – ou des arènes professionnelles internes ». Autrement dit, les effets du recours à l'expertise par les représentants du personnel dépendent autant de la manière dont ces derniers s'approprient son déroulement et ses résultats, que des résistances patronales que rencontre l'activité des CHSCT. Or,

---

<sup>4</sup> Selon l'enquête REponse-2011, un tiers des IRP des établissements de plus de 11 salariés déclarent avoir fait appel à un expert (CE ou CHSCT) dans les trois dernières années. Cette propension à recourir à un expert s'élève à 46 % quand les élus majoritaires sont syndiqués contre 18% quand ces élus sont non syndiqués (Pak et Pignoni, 2014). Sur un échantillon de 160 missions type «RPS» réalisées en 2012 par le cabinet CONSULT, 130 concernent des unités de plus de 200 salariés, dont 38 de plus de 1500.

l'observation des effets induits par l'intervention de consultants auprès d'élus CHSCT dans le cadre d'expertises sur les «RPS» fait clairement apparaître qu'elle aboutit le plus souvent à des changements organisationnels pour le moins limités et contrastés.

A rebours d'une vision naïve ou enchantée des effets sociaux de l'expertise – un discours de vérité, neutre, auquel tous les acteurs ne peuvent qu'adhérer – il convient d'interroger les conditions et les limites dans lesquelles le recours à l'expertise CHSCT autour des problèmes de santé psychique au travail peut faire évoluer les politiques managériales, mais aussi les pratiques des représentants du personnel sur ces sujets.<sup>5</sup>

Pour cela, nous prendrons ici appui sur trois cas d'études, tirés pour une part d'une enquête réalisée à la demande d'un grand cabinet agréé [encadré 2.] et d'un retour sur expérience sur l'une des nombreuses missions d'expertise assumées par l'un des coauteurs de cet article, Valéry Dufлот. Les terrains d'enquête sélectionnés ont pour intérêt de présenter des contextes d'activation du droit d'expertise «RPS» relativement contrastés du point de vue de la configuration des rapports de force entre directions et syndicats et de la manière dont les acteurs s'emparent du rapport remis par les consultants. Deux configurations peuvent être distinguées. Dans la première, la réappropriation de l'expertise est des plus limités et ne permet pas de dénouer une situation de blocage entre RP et direction : cette dernière ignore les préconisations du rapport, que les représentants du personnel réinvestissent eux-mêmes très peu. Dans la seconde, le recours à l'expertise conduit en revanche les directions à reprendre en compte une partie des préconisations, tout en privilégiant néanmoins celles qui ne remettent pas en question les dispositifs d'organisation du travail identifiés comme les plus pathogènes pour la santé psychique des salariés.. En dépit des limites des actions entreprises par la direction, on observe cependant que la réalisation de l'expertise contribue à une dynamisation de l'action syndicale sur les questions du travail. La mise en perspective des différentes missions d'expertise étudiées peut ainsi nous aider à repérer la diversité des usages syndicaux et managériaux qui en sont faits, ainsi que la pluralité des facteurs qui en contraignent les effets sur les modes d'organisation du travail.

### **Méthodologie**

L'enquête réalisée pour le cabinet CONSULT repose sur l'étude d'une dizaine de missions réalisées par différents consultants, sur l'ensemble du territoire français. Les cas ont été sélectionnés en prenant soin de faire varier à la fois les circonstances du déclenchement du droit d'expertise par les élus CHSCT et les configurations organisationnelles (secteur d'activité, morphologie de l'entreprise, profil des élus) dans lesquelles se sont déroulées les missions des consultants du cabinet. Pour chacune des missions dont nous avons cherché à évaluer les effets, plusieurs mois après la fin de l'expertise, nous avons procédé à l'étude des rapports d'expertise qui avaient été remis, et réalisé des entretiens avec les élus du CHSCT et les représentants des directions, afin de les interroger sur la manière dont ils se sont emparés de ces expertises et dont ils en perçoivent les effets.

---

<sup>5</sup> L'expertise CHSCT peut renvoyer à d'autres enjeux, non traités dans le cadre de cet article : les obligations de l'employeur en matière de «RPS», le rôle d'acteurs externes (inspection du travail, CARSAT). L'expertise peut aussi avoir des effets sur les relations entre la Direction concernée et la Direction Générale.

## **Des expertises sans guère de suites**

Pour que le recours à une expertise sur les «RPS» par les élus du CHCSCT permette d'engager une dynamique de changement dans l'organisation du travail de l'établissement, encore faut-il que les représentants du personnel s'en emparent et réussissent à créer les conditions permettant de surmonter les résistances des directions à suivre les préconisations énoncées. Or, de telles conditions sont loin d'être nécessairement réunies. C'est le cas sur notre premier terrain d'enquête. Cette mission est réalisée dans un des trois Centre de Formation d'Apprentis dépendant d'une structure associative, centre comptant une cinquantaine de salariés, principalement des formateurs. Dans cet établissement, l'usage du droit d'expertise est une découverte pour des représentants du personnel, par ailleurs peu expérimentés, faiblement insérés dans les réseaux militants, et ne disposant que de ressources limitées pour agir. Le CHSCT n'avait jusqu'alors qu'une activité assez formelle et son secrétaire, militant CFDT, qui cumule mandats et responsabilités syndicales ne peut s'appuyer que sur une poignée d'autres syndiqués nettement moins actifs. En outre, la petite taille de l'établissement et son statut associatif constituent favorisent le maintien d'un mode très individualisé des relations sociales et la personnalisation des conflits.

L'expertise est déclenchée dans un contexte caractérisé à la fois par des difficultés économiques et l'accumulation de tensions entre une partie des personnels et la direction de l'établissement. Elle intervient suite à l'exercice du « droit de retrait » par la plupart des formateurs, qui interrompent le travail pour protester contre la sanction prise contre l'un d'eux : une mise à pied suite à une altercation violente avec un apprenti. Cette situation de conflit cristallise chez ces formateurs un ensemble de griefs plus généraux à l'encontre de la direction de l'établissement. Dans la lettre de mission justifiant le déclenchement de la procédure, il est ainsi fait mention d'une « dégradation générale des conditions de travail des enseignants et de la relation avec les apprentis », d'un « sentiment d'abandon » des formateurs, d'un « plan de restructuration (...) en lien avec les difficultés financières », de « difficultés de communication avec la direction », et d'une « ambiance de travail dégradée ». Dans ce contexte de relations professionnelles tout à la fois conflictuelles et peu formalisées, la décision du CHSCT de faire appel à un expert suscite une forte résistance de la part de la direction de l'établissement. L'intervention d'acteurs extérieurs à l'établissement - le médecin du travail, qui réalise une première enquête dont les résultats sont alarmants, puis l'inspection du travail - est d'ailleurs décisive pour que le droit d'expertise puisse être respecté. Elle incite les représentants des salariés à s'engager dans la procédure et contraint la direction à l'accepter.

L'opposition initiale de la direction au déclenchement de l'expertise a eu néanmoins des effets sur son déroulement. Elle refuse de communiquer certains documents et s'oppose à la mise en place d'entretiens collectifs. Elle en conteste de bout en bout la légitimité et l'intérêt : « Le rapport n'a rien fait apparaître de nouveau (...) On aurait pu le réaliser en interne ». Appuyé sur des entretiens individuels auprès de la moitié du personnel, le rapport de mission fait état d'une situation psychosociale très dégradée, dans laquelle se conjuguent : une forte inquiétude sur l'emploi, associée au manque d'information sur la situation économique de l'association ; un absentéisme élevé, se traduisant par l'instabilité des plannings et la fréquence des remplacements en urgence, peu propices à la qualité de l'enseignement ; une dégradation de la relation pédagogique associée à la montée des problèmes de discipline scolaire, les enseignants ne se sentant pas soutenus à cet égard par la direction ; un niveau élevé de « stress » au sein du personnel. Ce diagnostic est suivi de nombreuses préconisations visant à remédier aux dysfonctionnements organisationnels et managériaux. Les représentants syndicaux apprécient le déroulement de l'expertise. A leurs yeux, sa mise en œuvre permet une expression des difficultés professionnelles vécues par les travailleurs qu'ils sont souvent

en peine de conduire par eux-mêmes. Et le rapport de la mission traduit généralement leur propre point de vue dans le langage de l'expertise, en le légitimant. En revanche, ces représentants sont très déçus par l'absence de suites données par la direction.

Dans les mois qui suivent la restitution, le CHSCT élabore un « plan d'action », dont les élus jugent qu'à peine « 10% » des mesures sont en cours d'implantation : des dispositions visant à promouvoir le « soutien et la reconnaissance » des salariés dans leur activité d'enseignement sont restées lettres mortes ; de même que celles relatives au « développement de la communication interne », en particulier concernant la situation financière du CFA ; seule la mise en place d' « entretiens professionnels » vient fait l'objet d'un accord de principe, mais la direction temporise son application ; aux yeux des élus du personnel, seule la « gestion de remplacements » s'est un peu améliorée. Le secrétaire du CHSCT résume ainsi le bilan qu'il fait de cette expertise, avec ses collègues : « J'en attendais beaucoup, c'était le seul espoir qu'on avait, c'est vrai qu'on a été déçu par la suite »... Si on ajoute que les suppressions d'emplois se sont poursuivies, sans que la situation économique du CFA semble devoir s'améliorer à court terme, on comprend la déception exprimée par les représentants du personnel.

La non mise en œuvre des préconisations s'explique par les limites de la capacité des militants syndicaux à créer les conditions d'un rapport de force nécessaire pour contraindre la direction à s'emparer d'une expertise dont elle conteste la légitimité. Outre que l'implantation syndicale reste faible dans l'établissement, les représentants du personnel sont confrontés aux divisions qui traversent le groupe des formateurs, principale composante du personnel : tous ne sont pas dans la défiance à l'endroit de la direction locale, ce que souligne d'ailleurs le rapport d'expertise. Mais ce que ne précise pas ce rapport, c'est que la ligne de clivage oppose surtout les formateurs des disciplines générales et ceux des enseignements professionnels, les premiers étant nettement plus que les seconds en difficulté professionnelle lorsqu'il s'agit de remplacer en urgence les intervenants absents. Dans ce contexte, la difficulté rencontrée par les représentants syndicaux pour s'approprier et mettre en débat les préconisations du rapport d'expertise explique pour partie leur non application. Mais force est aussi de constater qu'ils n'envisagent pas de mettre en débat ce qui différencie les formateurs dans leurs pratiques professionnelles. Face aux divisions qui s'expriment dans le collectif de travail, on peut penser que le principal levier d'action à disposition du CHSCT et des syndicalistes de l'établissement serait de chercher à « reprendre la main sur le travail » enseignant, eux-mêmes et sans attendre un changement du mode de management de l'établissement. Ce qui supposerait d'affronter les tensions entre formateurs quant aux attentes et aux pratiques pédagogiques. Or, la mise en débat des « controverses professionnelles » (Clot, 2010) qui sont sous-jacentes à ces divisions entre formateurs ne fait manifestement pas partie des pensables pour cette petite équipe syndicale. Un objectif apparemment bien plus simple focalise ses préoccupations : obtenir le remplacement d'un directeur définitivement disqualifié à leurs yeux. Tout se passe en effet comme si le principal effet des suites données à l'expertise avait été de les conforter dans le sentiment que c'est la personnalité du directeur qui constituait le principal obstacle à une amélioration de la situation des formateurs. Ce point de vue étant d'ailleurs soutenu par un des acteurs extérieurs à l'établissement, comme l'inspecteur du travail. Le remplacement du directeur aurait sans doute pu constituer un élément du dénouement de la crise. Son maintien à son poste par le C.A. de l'association est interprété par les syndicalistes comme le signe de la force de ses appuis « politiques » et comme le symptôme des difficultés de l'équipe syndicale à créer un rapport de force suffisant pour obtenir la mise en œuvre de changements organisationnels d'envergure<sup>6</sup>.

En définitive, cette mission d'expertise échoue autant à dynamiser le « dialogue social » dans l'établissement autour des questions d'organisation du travail qu'à conduire les représentants du personnel à s'emparer des préconisations faites par les consultants. Le déroulement de cette expertise

---

<sup>6</sup> L'association gestionnaire, dépendante d'une chambre de commerce, est financée en partie par la région.

met ainsi en évidence ce qui s'observe dans de nombreuses autres situations : la réappropriation du rapport d'expertise par ceux qui l'ont commandé n'a absolument rien de mécanique. Elle varie considérablement en fonction du profil des représentants du personnel, de leurs compétences militantes et des relations qui se nouent avec les consultants. On comprend à la lumière de ce cas d'étude que la portée des effets d'une expertise «RPS» est d'abord dépendante de l'inégale capacité des représentants du personnel à constituer les préconisations du rapport en enjeux de revendication collective des salariés.

### **Les conditions d'une meilleure appropriation de l'expertise**

Les deux cas suivants diffèrent du précédent, au plan des conditions de mise en œuvre d'une expertise CHSCT sur les «RPS» ainsi que de leurs effets sur le fonctionnement des établissements. Ils donnent à voir les conditions sociales favorisant à la fois une certaine appropriation syndicale de la prise en compte managériale du travail d'expertise, mais aussi le caractère toujours conflictuel et très partiel de la réception des préconisations.

Chez ENERSOC, spécialisé dans la conception, la réalisation et l'exploitation de réseaux et systèmes d'énergie et d'information, les élus du CHSCT sont également peu familiers de l'expertise du droit d'expertise : c'est aussi la première fois qu'ils l'utilisent. Ils le font dans le cadre d'une procédure pour risque grave, suite au rachat de l'établissement trois ans auparavant par un grand groupe. Depuis, une réduction drastique des effectifs a eu lieu (d'une cinquantaine à une vingtaine au moment l'expertise, avec de nouveaux départs au cours de celle-ci), en évitant de recourir à un plan social. Ce sont les salariés les plus qualifiés (conducteurs de travaux et chefs de chantier) qui sont incités à quitter l'entreprise. Ceux qui restent sont amenés à réaliser des travaux pour lesquels ils n'ont ni l'expérience ni les compétences. La répartition du travail est mal définie et largement improvisée. Il en résulte un «bricolage » qui génère incertitudes et multiplie les dysfonctionnements. Le manque de prescriptions claires est considéré par les salariés comme un moyen pour la direction de se défaire de ses responsabilités et de les mettre en difficulté professionnelle. Plus encore, ils se sentent mis sous pression par le discours de la direction quant à la nécessité d'augmenter encore la rentabilité et d'accéder à de nouveaux marchés.

Les représentants du personnel se sentent impuissants à empêcher cette réorganisation. Confrontés à une direction qui ne manifeste guère de considération pour eux, ils ne parviennent pas à en limiter les conséquences sur les conditions de travail. La tentative pour organiser une grève échoue, la direction faisant appel à des intérimaires pour remplacer les grévistes. Suite au blocage de l'action syndicale, les représentants du personnel sollicitent plusieurs acteurs : le représentant de la Carsat pour effectuer des visites de chantier, le médecin du travail pour alerter la direction, l'inspection du travail pour dénoncer les licenciements abusifs. Ils entrent également en contact avec les représentants du personnel d'autres établissements du groupe. Ce réseau syndical est notamment mobilisé pour prendre mieux connaissance des pratiques de gestion de la direction du groupe. Mais c'est aussi sur les conseils de ces autres militants syndicaux que les élus de l'établissement se décident à recourir à un expert agréé, en l'occurrence le cabinet avec lequel les délégués syndicaux centraux du groupe ont l'habitude de travailler. Le représentant de la Carsat et le médecin du travail (qui a reçu de nombreux salariés en difficulté depuis le rachat) soutiennent fermement cette décision et s'engageront pleinement dans le processus de l'expertise.

Si elle renonce à contester juridiquement cette initiative du CHSCT, la direction n'en cherche pas à moins à entraver sa mise en œuvre. Dès son début elle menace les salariés de fermer rapidement l'établissement s'ils ne poussent pas les membres du CHSCT à démissionner ; les salariés ne cédant pas au chantage, elle s'efforce de discréditer la démarche d'expertise : par exemple en présentant les

entretiens comme « psychologiques » ou en insistant sur le caractère non obligatoire de la participation des salariés. La petite taille de l'établissement permet néanmoins au consultant de rencontrer tous les salariés et d'obtenir des témoignages d'anciens salariés poussés au départ ou licenciés pour faute. Quasiment tous ont subi ou subissent les dénigrements et humiliations de la part de la Direction, pratiques qui visent à les faire craquer ou à les piéger pour pouvoir les licencier pour faute. La dégradation des conditions de travail, le manque de moyens pour faire son travail correctement et la multiplication des problèmes d'organisation, font perdre aux plus motivés le plaisir au travail. Après avoir échoué à entraver le bon déroulement de l'expertise, les représentants de la direction<sup>7</sup> finissent par accepter eux aussi un entretien individuel, dans l'espoir de peser sur les conclusions.

Le diagnostic met au jour trois enjeux : des problèmes d'organisation et de gestion des chantiers, qui mettent les salariés en difficulté et sont source de tensions relationnelles ; un manque d'accompagnement des salariés, dans un contexte de changements importants (nouveau modèle d'organisation du travail, nouvelles activités et tâches pour certains) ; des pratiques managériales qui relèvent d'agissements hostiles. Même si la direction ne retient pas l'ensemble des préconisations, la pression syndicale et institutionnelle qui accompagne leur restitution aboutit à des changements organisationnels qui incluent quelques mesures de prévention primaire :

- ✓ Recrutement d'un directeur d'agence pour occuper la fonction à plein temps.
- ✓ Réinternalisation d'une partie des activités d'études sous-traitées.
- ✓ Consultation des salariés présents sur les chantiers pour toute commande de matériel ou de matériaux, afin de limiter les pertes de temps et de qualité.
- ✓ Amélioration de la préparation des chantiers.
- ✓ Organisation de réunions hebdomadaires consacrées à la remontée d'informations sur les problèmes rencontrés durant la semaine.

La réalisation de cette expertise est aussi l'occasion pour les élus de se familiariser à la thématique des «RPS» et de dynamiser l'action du CHSCT sur cet enjeu. Alors qu'il s'occupait essentiellement de prévention des accidents du travail et de problèmes de matériels, l'expertise le conduit à investir le champ du travail et de son organisation. Le manque de coordination entre les différentes entreprises qui interviennent sur les chantiers, la mauvaise transmission des informations entre chargés d'affaires et responsables de chantier, les agissements hostiles subis par les salariés, le turn-over sur les chantiers, etc., ne sont plus des sujets de débat écartés par la Direction. Les représentants du personnel ont développé à la faveur de cette expertise les compétences nécessaires à la maîtrise de ces questions, ils parviennent plus facilement à partir de cas individuels pour mettre en évidence des problèmes organisationnels.

Le cas de l'établissement FT – un centre d'appel téléphonique - , dans lequel les élus du CHSCT ont déclenché une procédure d'expertise «RPS» après le suicide d'un salarié, met en exergue sous un angle complémentaire les processus de mobilisation militante et institutionnelle qui facilitent l'appropriation de telles expertises.

Les conditions de mise en œuvre de cette expertise se distinguent de la précédente configuration étudiée sous différents aspects. Dans ce groupe marqué par une longue histoire syndicale, les militants syndicaux de l'établissement concerné disposent d'une longue expérience militante et sont familiers du recours à l'expertise, que ce soit dans le cadre des activités du CE ou du CHSCT. Le secrétaire CGT du CHSCT est un militant syndical aguerri. Exerçant son mandat depuis une douzaine d'années, et

---

<sup>7</sup> Directeur de filiale, Responsable d'agence, chargés d'affaires.



membre actif de l'UL et de l'UD de la CGT, il a suivi différentes formations au sein de son organisation destinées aux élus du CHSCT. Il entretient de bonnes relations avec les élus des autres organisations au CHSCT. Tou(te)s reconnaissent sa compétence de secrétaire du CHSCT et sa capacité de travail intersyndical. Il a aussi participé aux travaux de l'observatoire « du stress et des mobilités forcées », initié par des organisations syndicales de l'entreprise (Delmas, 2012), après une série de suicides intervenus dans un contexte restructuration brutale (privatisation, transformation des méthodes managériales, etc...). L'expertise est donc déclenchée par des syndicalistes bien familiarisés à la thématique des «RPS» et engagés dans une contestation des nouvelles méthodes d'organisation du travail et du management. L'activation de leurs savoir-faire et de leurs ressources militantes vont ainsi favoriser la mise en œuvre de l'expertise. Ils organisent un débrayage, en même temps qu'ils déclenchent l'expertise, et réussissent également à intéresser toute une série d'acteurs extérieurs à leur cause. Les journalistes s'emparent immédiatement du drame, contraignant le PDG de l'entreprise à venir sur place témoigner de la compassion de la direction. Il va jusqu'à prendre publiquement l'engagement de suspendre un temps les réorganisations pour « remettre l'humain au centre de nos préoccupations ». Les acteurs institutionnels et politiques du territoire (DIRECCTE, médecine du travail, élus) se mobilisent eux aussi, ainsi que les délégués syndicaux centraux de FT. La restitution de l'expertise se fera ainsi devant un CHSCT élargi à une cinquantaine de personnes.

Le rapport de force collectif, politique et médiatique créé au moment du déclenchement de l'expertise pousse les directions - locale et centrale - de l'entreprise non seulement à l'accepter, mais surtout à faire preuve de « bonne volonté » dans sa mise en œuvre : la DRH centrale coopérera tout au long de l'expertise ; et le cabinet obtient un financement conséquent (mission facturée sur 70 jours, avec quatre consultants mobilisés et un pilotage par le responsable du pôle CHSCT du cabinet lui-même). Dans le rapport final la trajectoire professionnelle du salarié décédé, qui avait subi plusieurs mobilités forcées, est mise en perspective avec les résultats d'une enquête par questionnaire et entretiens. Il pointe trois facteurs de « »RPS» » qui fragilisent la plupart des salariés : la succession des mobilités internes contraintes ; la transformation du sens de leur activité (d'une activité de service public à une activité marchande) ; la plus grande pénibilité du travail (management par objectif, chronométrage, informatisation des procédures de vente, pannes informatiques répétées, renouvellement permanent des offres commerciales...). Le rapport comporte une cinquantaine de préconisations, parmi lesquelles des mesures de prévention primaire qui remettent en cause les méthodes de management et d'organisation du travail : refonte du système d'informatique, abandon du temps contraint passé avec les clients, du script, mise en débat des critères d'évaluation de la performance des salariés, etc... Mais ce sont surtout des mesures de prévention tertiaire et secondaire préconisées qui sont reprises par la direction : réorganisation du management intermédiaire, avec notamment le recrutement d'un nouveau préventeur ; augmentation du nombre de salariés "soutiens" ; mise en place de groupes de travail et de discussion inter-établissements sur la thématique des «RPS» à l'échelon régional ; création d'une salle de repos ; doublement de la surface du plateau du centre d'appel.

En outre, comme dans le cas précédent, l'expertise a contribué à dynamiser l'action syndicale sur la thématique des «RPS» ». Plusieurs mois après le rapport constitue toujours un guide pour l'action des élus CHSCT, qui continuent à revendiquer l'application des autres préconisations faites par le cabinet. L'expertise a également été l'occasion pour des militants syndicaux, jusqu'alors moins familiers de la problématique des «RPS», de développer leurs savoirs et savoir-faire militants auprès des consultants et des représentants syndicaux plus expérimentés. Deux ans après l'expertise, deux jeunes élus du CHSCT se sont inspirées du questionnaire du cabinet, pour réaliser elles-mêmes une nouvelle enquête, afin de faire valoir le maintien de souffrances psycho-sociales. En même temps qu'elle a renforcé la capacité des élus à prendre en charge la problématique des «RPS» », l'expertise a enfin eu pour effet

d'institutionnaliser la mise en débat de ces problèmes via la création de groupes de discussion entre élus des CHSCT de l'entreprise à l'échelle régionale.

### **Une évaluation mitigée des effets de l'expertise par les représentants du personnel**

Toutefois, dans ces deux derniers établissements, et en dépit des changements organisationnels et des dynamiques militantes qui ont suivi les expertises, les représentants du personnel évaluent leurs effets de façon très mitigée.

Certes, dans un contexte de relations conflictuelles avec leur direction, ils y voient un moyen utile pour tenter d'infléchir la stratégie de la direction ou, à minima, ralentir sa mise en œuvre. Au-delà l'ensemble des syndicalistes se montrent très satisfaits des diagnostics établis par les consultants. Pour certains, comme les élus et représentants syndicaux de ENERSOC, le rapport d'expertise a d'abord été l'occasion de prendre connaissance d'un ensemble de problèmes d'organisation du travail qu'ils ignoraient jusqu'alors, du fait de leur faible implantation dans certaines agences, ou du rapport distant que certaines catégories de salariés maintiennent avec eux. D'autre part, ils ont le sentiment que le travail réalisé par les consultants (par entretiens en particulier) a donné l'opportunité rare aux salariés de s'exprimer sur leur activité et sur leurs souffrances au travail : « ce fut un moment extraordinaire. Les salariés se sont sentis écoutés. Ça a totalement libéré leur parole » (DS Sud, FT). Et, d'autre part, ils voient dans le rapport d'expertise une ressource nouvelle à leur disposition, permettant de légitimer les plaintes des salariés et les revendications syndicales touchant aux enjeux psycho-sociaux liés aux modes d'organisation du travail et aux dispositifs de management. Pour eux le recours à l'expertise a permis de lever « le déni » de la direction sur ces problèmes, en la contraignant à en reconnaître l'existence.

Mais c'est aussi à l'aune des mesures mises en œuvre par la direction qu'ils jugent de « l'efficacité » de l'expertise. Sur ce plan, leur satisfaction initiale laisse place à la désillusion, au regard de la sélection opérée par les directions parmi la liste de préconisations soumise. Dans les deux cas ils ont en effet le sentiment que la direction a privilégié les solutions les moins coûteuses et choisi d'ignorer celle qui remettaient vraiment en cause l'organisation du travail, et qui étaient pourtant présentées comme centrales. Dans le cas de ENERSOC, les élus sont déçus de constater tout à la fois que la direction n'a pas suivi les propositions d'adaptation des dispositifs d'organisation du travail et de formation des salariés<sup>8</sup> les plus déterminantes et que l'expertise n'a pas remis en cause la politique de réduction du coût, qui est à l'origine des mesures que les salariés ont eu à subir. Chez FT, les élus sont aussi amers de constater que l'expertise n'a pas permis d'obtenir une remise en cause des principes d'organisation du travail contestés - contraintes liées au management par objectif, mobilités forcées, dysfonctionnements du système informatique, etc. Finalement, pour les élus de FT, tout se passe comme si le recours à l'expertise n'avait pas permis d'améliorer fondamentalement leurs conditions de travail, mais qu'elle avait surtout donné la possibilité à la direction, en choisissant les préconisations les plus en marge des questions d'organisation du travail, de donner le sentiment de prendre en compte le problème des « RPS », sans lui apporter en réalité de réponses organisationnelles. Ils dénoncent la mise en place de groupes de travail sur les « RPS » comme une forme d'instrumentalisation du rapport d'expertise, une manière d'officialiser la prise en charge de la problématique des « RPS » tout en la dissociant de l'activité des CHSCT pour l'enfermer dans des dispositifs de concertation qui ne donnent guère de pouvoir d'agir aux représentants du personnel.

---

<sup>8</sup> L'établissement, par type de chantier, d'une organisation fonctionnelle adaptée comportant *a minima* un conducteur de travaux ou un chef de chantier ; la mise en place de dispositifs d'accompagnement ou de formation des salariés dont les compétences sont jugées insuffisantes pour assurer les chantiers sur lesquels ils sont affectés.

Dans ces deux établissements, les limites des plans d'action engagés à la suite des opérations d'expertise font apparaître deux obstacles majeurs sur lesquels butent les représentants du personnel sollicitant des consultants. D'abord, la mise en œuvre par les directions de quelques une des préconisations n'implique aucunement leur adhésion au diagnostic. La direction d'ENERSOC n'a eu de cesse de contester le diagnostic du cabinet, en cherchant à orienter l'analyse des consultants vers un « constat de torts partagés ». Elle défend de bout en bout l'idée que les réorganisations imposées sont nécessaires à la survie de l'entreprise et qu'elles impliquent de la part des salariés de savoir s'adapter. Les problèmes viennent selon elle des salariés, qu'elle présente comme étant de mauvaise volonté, refusant d'emblée tout changement, cherchant avant tout à garder leurs « avantages » et « privilèges ». Pour elle, le problème vient également des représentants syndicaux qui vivent dans le passé et qui ne poussent pas les salariés à sortir de leur « zone de confort ». La réaction du directeur du centre d'appel de France Telecom est très comparable. Au cours de l'entretien réalisé avec lui, ce directeur de site continue en effet de contester la scientificité et la légitimité du diagnostic posé par l'expertise : « Ils font comme si tout allait mal, alors que ça ne concerne qu'une petite partie de salariés ». En même temps qu'il fait valoir que dans son entreprise la fréquence des suicides n'est pas supérieure à la moyenne, il estime que seuls les plus anciens des salariés – ex France Télécom – se plaignent de leurs conditions de travail. Pour lui le problème se résume à leurs difficultés d'adaptation à leur nouveau métier. Plus, il réfute tout lien entre les changements d'organisation du travail dans l'entreprise et le suicide du salarié, qu'il attribue à sa fragilité psychologique : n'avait-il pas connu récemment une double rupture, familiale et syndicale ? Si ces employeurs se décident à engager des plans d'action après la remise du rapport, c'est parfois parce que, à l'image de la direction centrale d'ENERSOC, la remise du rapport leur permet de repérer des dysfonctionnements organisationnels dont ils n'avaient pas alors nécessairement conscience, en raison de leur éloignement objectif du « terrain » et de ce que l'encadrement intermédiaire peut leur dissimuler. Néanmoins, les changements organisationnels décidés par ces directions n'impliquent aucunement leur adhésion à l'ensemble du diagnostic rendu par les consultants. La prise en compte des préconisations est d'abord en partie dépendante du rapport de force créé par les représentants du personnel, et se limite le plus souvent aux préconisations qui vont dans le sens d'une amélioration de l'efficacité du travail des salariés plutôt que dans le sens d'une remise en cause des critères de gestion de l'entreprise qui sous-tendent l'organisation du travail.

Par ailleurs, la sélection opérée par ces deux directions dans le vaste éventail des préconisations est révélatrice de la faible autonomie d'action dont disposent les directions locales d'établissements de grands groupes face aux choix stratégiques imposés par le groupe. De fait, il est impossible pour le directeur du centre d'appel de remettre en question des contraintes d'organisation du travail (objectifs de production fixés aux salariés, choix du système informatique, etc.) qui relèvent de la responsabilité de la direction centrale. Sous cet angle, les limites des effets produits par le recours à l'expertise en termes de changements organisationnels sont aussi à mettre en perspective avec les limites plus générales de l'efficacité du « dialogue social », quand la négociation s'organise à un échelon déconnecté du niveau réel de décision économique dans l'entreprise.

## **Conclusion**

Les résultats de notre étude éclairent la conjoncture actuelle de mise à l'épreuve du droit d'expertise des CHSCT, aux côtés d'un ensemble bien plus vaste de mise en cause du droit du travail. D'un côté, nombre d'expertises ne sont pas, ou fort peu, prises en compte par les directions d'entreprise, ce qui participe de la déception à leur endroit chez une partie des représentants du personnel. De l'autre côté, certaines expertises nourrissent la mise en œuvre d'aménagements non négligeables des conditions de travail, et, surtout, contribuent de manière significative à consolider les capacités des

équipes syndicales à intervenir sur les questions du travail. Au fil des cas présentés, une série de dimensions contextuelles permet de rendre compte de la grande diversité des configurations d'usages des expertises. Une des principales, sur laquelle nous avons mis l'accent, tient aux capacités des représentants du personnel à construire un rapport de forces les mettant en position de vrais partenaires de la mission, incitant les directions à y coopérer et à faire du travail un enjeu de « dialogue social ».<sup>9</sup> Evidemment cette dimension n'est pas indépendante d'autres variables importantes, à commencer par la taille de l'établissement, auquel est très souvent lié on le sait le degré d'institutionnalisation de ce « dialogue social ». D'autres ont été évoquées, tel le degré d'autonomie de l'établissement au sein de la structure économique dont il relève. Il faudrait une étude plus systématique pour introduire d'autres dimensions, comme la situation et les perspectives économiques de l'entreprise : quand ces dernières sont très dégradées l'impact des expertises CHSCT s'en trouve très probablement compromis. Il conviendrait enfin de prendre en compte le rôle que peut jouer la conception même de l'expertise, notamment de la place effective qu'elle fait aux savoirs des « experts bruts » que sont les travailleurs (Litim, Zittoun, Briec, 2012).

Cette étude laisse à penser que l'évaluation des « effets » de l'expertise CHSCT fait généralement débat entre les consultants et les représentants des salariés. Quand ces derniers peuvent exprimer leur déception, les premiers peuvent évaluer de manière plus positive l'issue de l'expertise. Ce qui fait le succès d'une expertise pour une bonne partie d'entre eux c'est qu'elle permette de « mettre en mouvement le système d'acteurs ». Si les consultants font le choix de proposer un grand nombre de préconisations c'est pour amener les directions à en retenir un minimum : à leurs yeux ces changements même minimes, sont une amorce prometteuse, et attestent de la réussite de leur intervention. Mais l'étendue de la liste des préconisations ne facilite-t-elle pas la mise à l'écart de celles qui touchent à l'organisation ?

La sollicitation dont nous avons été l'objet par le cabinet CONSULT est d'ailleurs en elle-même révélatrice de la déception exprimée par une partie des représentants du personnel quant à l'efficacité des expertises réalisées sur la thématique des « RPS » pour obtenir satisfaction de leurs revendications. De fait, cette situation fait craindre aux dirigeants du cabinet que les représentants du personnel hésitent à l'avenir à faire de nouveau appel à leur expertise dans le cadre des missions « RPS », et explique qu'ils soient soucieux d'évaluer les effets de leurs interventions, dans un contexte de surcroît où tend à être progressivement supplantée par d'autres thématiques.

## Bibliographie

Bué N. et alii, « Les dispositifs de formation syndicale sur la souffrance au travail. Usages et enjeux », in Ethuin N. et Yon K. (dir.), *La fabrique du sens syndical*, Editions du Croquant, p. 339-364

Chopin F. (2013), « Stress, pénibilité et harcèlement moral : quelle articulation du point de vue du droit ? », in Budaga A., Renaux-Personnic V. (dir.), *Le stress au travail*, Presses Universitaires d'Aix-Marseille, P. 67-76

Clot Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte.

---

<sup>9</sup> Sauf exception, le recours des CHSCT à l'expertise suscite initialement des réserves, sinon l'hostilité, de la part des directions, et intervient dans un contexte de dialogue social dégradé. C'est pourquoi, si la plupart du temps une restauration du dialogue social conditionne la prise en compte des résultats de la mission, nous avons parfois constaté que ce n'était pas le cas.

Cristofalo P. (2009), « L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 126, p. 81-98.

Cristofalo P. (2014), « Une formation sans syndicats pour les élus d'entreprise ? La progressive constitution d'un marché de la formation pour les IRP », in Ethuin N., Yon K. Dir., *La fabrique du sens syndical*, Editions du Croquant, p. 201-229.

Debergh M. (2015), « La nécessaire coopération des instances », *Santé et travail*, n° 90, avril 2015, p. 34-36.

Delmas C. (2012), « Mobilisation syndicale et expertise en matière de risques psychosociaux. L'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom », *Revue de l'Ires*, n° 74, 2012-3 p.153-176.

Delmas C. (2011), *Sociologie politique de l'expertise*, La Découverte, Repères.

Litim M., M. Zittoun M. et Briec C. (2012), « L'intervention au-delà de l'expertise CHSCT : entre action et instrument d'action », *Bulletin de psychologie*, 2012/3, n° 519, p. 227-237.

Pak M. et Pignoni M.-T. (2014), « Les représentants du personnel. Quelles ressources pour quelles actions ? » *Dares Analyses* n° 84, novembre.

Siméant J (2002), « Friches, hybrides et contrebandes : sur la circulation et la puissance militante des discours savants », in Hamman P. (dir.), *Discours savants, discours militants : mélange des genres*, L'Harmattan, p. 17-53

Spire N. (2013), « L'expertise CHSCT : engagement ou indépendance ? Quelques réflexions autour du positionnement et du rôle de l'expertise CHSCT », *Nouvelle Revue du Travail*, n° 3.

Spire N. (2015), « L'expertise CHSCT : une occasion de partage des savoirs », Journées d'étude *Syndicalisme santé et travail*, Paris, 6-7 mai.

Vacquin H. (coord.) (2013), « L'apport de l'expertise au travail syndical et au dialogue social », Technologia, Décembre.

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*, Février.

## Annexe

	Secteur	Effectif Etablist :	Effectif structure	Profil dominant de la main-d'oeuvre	CHSCT	Evènement déclencheur ; Durée facturée
<b>FT Orange</b>	Télécomm		100 000	Téléopérateurs	Majo CGT ; bonne coopération	Suicide ; 70 jours

<b>CFA</b>	Apprentissage	50	150	Formateurs	CFDT (homogène)	Droit de retrait ; 18 jours
<b>Energoc</b>	Energie	15	25 000	OQ	CFDT et CGT	25

	<b>Rapport des forces</b>	<b>Direction : Attitude pendant la mission</b>	<b>Mise en œuvre des préconisations</b>	<b>RP : évaluation de la mission</b>	<b>RP : Evaluation de la mise en œuvre</b>	<b>RP : Dynamisation action sur le travail</b>
<b>FT Orange</b>	Bon	Coopérative	Partielle	Positive	Critique	Oui
<b>CFA</b>	Faible	Non coopérative	Absente	Positive	Très critique	Non
<b>Energoc</b>	Faible	Non coopérative	Partielle	Positive	Très critique	Oui