



**HAL**  
open science

## Evaluation de l'impact de missions “ risques psychosociaux ” du cabinet SECAFI

Paul Bouffartigue, Jacques Bouteiller, Baptiste Giraud, Christophe Massot,  
Jean-René Pendariès

► **To cite this version:**

Paul Bouffartigue, Jacques Bouteiller, Baptiste Giraud, Christophe Massot, Jean-René Pendariès. Evaluation de l'impact de missions “ risques psychosociaux ” du cabinet SECAFI. [Rapport de recherche] Laboratoire d'économie et sociologie du travail (LEST). 2014, pp.37. halshs-03225283

**HAL Id: halshs-03225283**

**<https://shs.hal.science/halshs-03225283>**

Submitted on 12 May 2021

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

**Evaluation de l'impact de missions  
« risques psychosociaux »  
du cabinet SECAFI**

**Rapport final**

Paul Bouffartigue (Responsable scientifique)  
Jacques Bouteiller  
Baptiste Giraud  
Christophe Massot  
Jean-René Pendariès

**Mars 2014**

Contrat 085166-SECAFI/CNRS/AMU  
(OTP 38567)

Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail,  
(UMR 7317 : Aix Marseille Université-CNRS)



## Introduction

« Quel est l'impact des missions « RPS » du cabinet SECAFI ? ». Cette question n'est simple qu'en apparence : à quelle échéance l'évaluer ? Quelles sont les dimensions pertinentes de la vie de l'établissement à prendre en compte ? Quels indicateurs retenir ? Comment isoler l'effet propre de la mission dans la constellation du grand nombre de facteurs interdépendants qui jouent en permanence dans la dynamique concrète de la vie de l'établissement étudié ? C'est conscients de ces difficultés que nous nous sommes efforcés de répondre à la demande qui nous a été formulée par le cabinet SECAFI. Nous avons proposé de réaliser huit études de cas de missions RPS, soit une étude de cas par grande Région du cabinet. Notre enquête intervient entre quelques mois et trois années et après la fin des missions.<sup>1</sup> Elle a été plus longue et difficile que prévu : la moitié des représentants des directions sollicités n'ont pas donné suite à nos demandes répétées d'entretien ; et la faible disponibilité des consultants et des représentants des salariés ont rendu difficile notre accès à ces terrains, par ailleurs le plus souvent éloignés géographiquement. Les deux tableaux joints précisent la liste des personnes rencontrées pour chacun des huit cas (tableau 1), et synthétisent les principales données de contexte et d'appréciation des missions par les représentants des directions (quand nous avons pu les rencontrer) et des salariés (Tableau 2).

Ce rapport a été rédigé au moment même où deux études importantes étaient conduites sur l'expertise CHSCT – étude coordonnée par H. Vacquin<sup>2</sup> - et sur cette institution – le rapport au ministre du travail de P.-Y. Verkindt<sup>3</sup>. Le temps nous a manqué pour en prendre en compte tous les apports ou pour discuter de manière approfondie ces derniers, même si nous y ferons référence ici ou là. Notons surtout ici que l'interrogation du cabinet SECAFI sur les suites et les usages de l'expertise s'inscrivent bien dans ce contexte de questionnement liée à une sorte de crise de croissance du champ d'intervention des CHSCT et du recours à l'expertise.

Dans une première partie on s'attache à préciser le questionnement qui nous a guidé, et à situer les missions d'expertise que nous avons étudiées, en particulier au regard des plus de cent missions de ce type réalisées en 2012 par le cabinet (1). Le second point cherche à cerner le - ou les – modèle(s) d'intervention mis en œuvre et ses déclinaisons sur les terrains en nous demandant dans quelle mesure il « formate » non seulement la dynamique de la mission elle-même, mais également ses suites ou certaines de ses suites, et dans quelle mesure l'offre de prestation est

---

<sup>1</sup> La plus ancienne est celle de l'antenne lyonnaise du cabinet (France Télécoms Orange-Annecy), la plus récente celle de l'antenne marseillaise (Lyondell), les six autres étant achevée depuis 6 mois à 18 mois lors de notre enquête.

<sup>2</sup> Henri Vacquin (coord.), « L'apport de l'expertise au travail syndical et au dialogue social », Technologia, Décembre 2013.

<sup>3</sup> P.-Y. Verkindt, « 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 2014.

co-construite avec le CHSCT (2). Le rapport s'attache ensuite au cœur de la demande : celle du contexte conflictuel du déclenchement du recours au droit d'expertise (3), des usages managériaux (4) puis syndicaux (5) des expertises RPS. Il se termine en évoquant les implications des expertises sur le dispositif de santé au travail de l'établissement (6) et leurs enjeux en terme de professionnalité des consultants de SECAFI (7)

## 1- Etudier des « expertises RPS à la demande de CHSCT »

La montée en puissance de la thématique « RPS » au sein des demandes d'expertise des CHSCT semble indéniable. Le cabinet SECAFI a ainsi réalisé 149 missions de type RPS en 2012. Ces missions sont pour la plupart explicitement recensées sous les thèmes du « stress » (n=77), de suicides ou des risques suicidaires (n=19), de cas de harcèlement ou de violences (n=12). Elles sont également recensées sous les thèmes de « réorganisation administrative » ou de « risque grave non révélé par les accidents du travail ou les maladies professionnelles ». Etudier ce type de mission suppose d'abord de s'interroger plus largement sur ce qu'est l'expertise à la demande des CHSCT, en se demandant en quoi le thème des « RPS » spécifierait ce questionnement général.

### *Expertise et CHSCT*

#### *Un droit peu activé, et par certains CHSCT*

On sait que les CHSCT n'existent pas dans tous les établissements de plus de 50 salariés, que leur présence est d'autant plus probable que l'établissement est de taille importante et doté d'une présence syndicale.<sup>4</sup> On sait également que le droit d'expertise est fort peu mobilisé par les CHSCT, même si la tendance est à la hausse et que les sources ne sont pas concordantes sur ce point <sup>5</sup>, mais il faut tenir compte du refus de la demande de la part des employeurs dans un cas sur deux. On sait également qu'il est nettement plus fréquent dans les établissements de grande taille, et que ces établissements appartiennent souvent à des entreprises multi-établissements. A titre indicatif, sur les 159 missions « RPS » réalisées par SECAFI en 2012, seulement 28 concernent des établissements de moins de 200 salariés (dont 1 de moins de 50 personnes), mais 38 de plus de 1500 salariés. On pourrait donc penser qu'il s'agit de contextes d'établissement dans lesquels les CHSCT forment une instance « incontournable » (Jamet et Mias, 2012) et vivante, pouvant s'appuyer sur des équipes syndicales bien implantées. Mais les quelques rares études ou recherches sur les pratiques des CHSCT montrent que c'est loin d'être toujours le cas (Dugué et al., 2012), ce que confirme notre étude.

Par exemple, dans sa thèse portant sur 34 CHSCT de la chimie, S. Granaux (2011) montre que le cas le plus fréquent est celui du CHSCT qu'elle appelle « patronal », dans la mesure où il fonctionne comme simple relais de la politique managériale de sécurité. On imagine aisément que dans ce dernier cas de figure l'instance n'utilise jamais son droit d'expertise. Pour cette chercheuse, deux conditions sont

---

<sup>4</sup> 85% des établissements de plus de 50 salariés ont un CHSCT (Source : enquête *Sumer*) ; les CHSCT concernent 87% des salariés des établissements couverts par un délégué syndical, mais seulement 38% de ceux où n'existe qu'une représentation élue (sans syndicat) (source : *dossier préparatoire à la Grande conférence sociale de 2013*, citée par Martin Richer, « les CE et CHSCT : un véritable contre-pouvoir ? », in *Management et RSE* (en ligne))

<sup>5</sup> P.-E. Sorignet et N. Spire (« L'expertise CHSCT au prisme de la sociologie critique », Colloque *Bourdieu et le travail*, Paris, 13-14 décembre 2012) évaluent à 3 à 400 le nombre annuel d'expertises CHSCT, M. Richer (« Les experts CHSCT sont-ils utiles ? », *lettre de METIS*, 19.09.13) à 1200, à partir des chiffres diffusés par les principaux cabinets. En croisant les sources on aboutit à une estimation de l'ordre de 800 à 1000, à mettre en rapport avec deux ordres de grandeur : 20 à 25 000 CGSCT ; 10 à 12 000 CHSCT « actifs » (au moins quatre réunions annuelles) ; et une fraction indéterminée de ces derniers confrontés à des « risques graves » ou à des réorganisations importantes.

nécessaires pour qu'un CHSCT développe une réelle pratique préventive : qu'il puisse s'appuyer sur un rapport de force syndical favorable, et que les élus soient inscrits dans un réseau social plus large que celui de l'établissement ou de l'entreprise (pouvant comprendre des experts, des associations de victime, des universitaires etc.). Faute d'un tel réseau, même un CHSCT qui peut s'appuyer sur une force syndicale resterait « défensif ». Et, inversement, faute de relais syndical, et même s'ils bénéficient d'un tel réseau, les membres du CHSCT tendraient à se professionnaliser sur les questions de santé et de sécurité tout en renonçant de fait à le faire vivre en lien vivant avec le collectif salarial. Dans une enquête que nous avons conduite auprès de représentants du personnel siégeant en CHSCT, centrée sur leurs pratiques en matière de prévention des RPS, c'est moins leur insertion dans des réseaux débordant l'établissement que le degré d'ouverture de leurs directions aux questions de qualité de l'activité et du travail qui paraît discriminante (Bouffartigue et Massot, 2013).

Les questions que pose le recours à l'expertise de la part de CHSCT sont les suivantes : quelles sont les modalités et la nature de cette « expertise » ? Quel est le sens de l'appel à l'expertise ? Quel est son rôle effectif ? Quels sont ses effets ou usages ? A quelles conditions est-elle mobilisable, et véritablement appropriable par les acteurs de l'entreprise, en premier lieu par les élus des CHSCT, ainsi que par les salariés ?

#### *Une pratique très cadrée, et d'un usage en croissance*

Répondre à ces questions c'est d'abord rappeler le cadre institutionnel du recours à l'expertise CHSCT : « À la manière d'un trépied, l'expertise CHSCT repose en quelque sorte sur trois fondements : 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. » (N. Spire, 2013)

C'est préciser ensuite que le recours à l'expertise de la part des Institutions Représentatives du Personnel (IRP : CE et CHSCT) se développe surtout depuis les années 1980, et ce à la conjonction d'au moins trois logiques<sup>6</sup> : l'extension du droit d'expertise – et donc du marché de l'expertise ; la crise du syndicalisme ; et la stratégie de professionnalisation du groupe des experts<sup>7</sup>. Par ailleurs, au-delà des missions d'expertise au sens strict, les consultants ont une activité d'assistance multiforme – au travers notamment de pratiques de formation et d'information - aux représentants des salariés dans l'ensemble de leur activité. La notion d'expertise pour le compte des IRP comprend donc une grande variété de domaines à ne pas confondre. Dans le strict cadre du droit, il s'agit d'une part, de l'expertise économique, comptable et financière pour le compte du CE – l'expertise technologique pour les CE ayant été marginalisée - ; et, d'autre part, de l'expertise CHSCT, qui touche aux domaines de compétences de cette instance : hygiène et sécurité au travail, risques professionnels, condition et organisation du travail. Ici les savoirs des élus sont a priori moins distants de ceux des experts. De ce point de

---

<sup>6</sup> Passage directement inspiré par les travaux de Paula Cristofalo. Cf. par exemple les entretiens qu'elle a accordés à la *Lettre de METIS*, « l'expertise à la française », septembre 2013.

<sup>7</sup> On peut y ajouter la complexification/technisation des problèmes auxquels sont confrontés les IRP et le mouvement syndical.

vue, et comparés à d'autres types de risques professionnels – physiques, chimiques, bactériologiques... - les « RPS » sont, a priori et potentiellement, plus à même de rapprocher les savoirs des élus et ceux des experts. Mais cela ne va pas de soi, il s'agit d'une question centrale à nos yeux. On y revient plus bas.

### *Cabinets d'expertise : un savoir technico-politique*

Les consultants intervenants auprès des CHSCT<sup>8</sup> semblent revendiquer à la fois une posture engagée du côté des élus – il s'agit de « réduire l'asymétrie de connaissance »<sup>9</sup>, et affirmer l'importance d'un savoir-faire d'ordre politique, diplomatique, « tactique » dit l'un d'eux, une « manière de présenter les choses » afin de les « faire passer », notamment du côté des directions, de manière à ce que « le rapport ne reste pas dans un placard ».<sup>10</sup> C'est dans cette perspective que la mise en avant d'une « objectivité scientifique » est utile, mais qu'une sophistication technique ou scientifique excessive est évitée. Cette tension entre savoir faire technique et savoir faire politique dans la démarche d'expertise s'inscrit dans une tension sans doute plus fondamentale, inscrite dans cadre juridico-financier lui-même du recours à l'expertise. En effet, s'il s'agit d'une initiative du CHSCT, elle est financée par l'employeur – dans un contexte souvent conflictuel dont témoigne la fréquence des refus et des recours en amont de l'expertise de la part des employeurs, et parfois de l'opposition en cours même de l'expertise –, confiée à un cabinet agréé par l'Etat<sup>11</sup>, et dont le destin repose largement sur le pouvoir du même employeur. A la limite, et dans un contexte très conflictuel, la mise en place de l'expertise se présente comme une première victoire des représentants du personnel, laquelle sanctionne un employeur coupable ; et on en attend que le contenu redouble cette sanction. Un tel contexte et une telle attente ne favoriseront ni son déroulement, ni ses suites. C'est semble-t-il souvent pour dépasser ce type limite d'instrumentalisation de leur travail que les consultants s'efforcent de déployer un savoir-faire spécifique. En tentant d'apparaître comme médiateurs, d'impliquer la direction, et en préparant leurs interlocuteurs à ne pas trop attendre de cette expertise, aussi incontestable soit-elle. Il s'agit plus, selon la formule de l'un des consultants, de tenter de « faire bouger le jeu d'acteurs », plus que de proposer des solutions clefs en main. Cette définition rejoint la réflexion d'Henri Vacquin à propos de la nature de l'expertise réussie, comme « traduction » dans un langage audible par la direction des préoccupations des représentants du personnel.

### *Une ressource cognitive et symbolique*

Pour étudier les effets ou les usages de l'expertise, on peut la considérer, à la suite de P. Cristofalo, comme une « ressource cognitive et symbolique », « produisant de la connaissance, fournissant des arguments, mais qui n'a pas de pouvoir en soi dans

---

<sup>8</sup> Cf. la journée organisée le 12 avril 2013 sur ce thème par le RT 18 de l'Association Française de Sociologie à l'initiative d'Arnaud Mias (Notes de C. Massot).

<sup>9</sup> Posture qui rejoint le point de vue du rapport de P.-Y. Verkindt : « Que l'on attende de lui une pratique loyale et honnête, sérieuse et non mensongère est une chose, que l'on attende de lui une neutralité en est une autre (...) il ne saurait être attendu de lui une totale équidistance de l'instance qu'il a pour mission d'aider et de l'employeur qui en définitive assumera le coût de son intervention » (p. 121).

<sup>10</sup> Cela rejoint la posture affichée par l'ANACT : être davantage « accompagnateur du changement » que « expert » (intervention de Ph. Douillet à la journée de formation SECAFI du 2.10.13).

<sup>11</sup> Cette dimension amène L.M. Barnier (2013) à parler de « délégation de service public ».



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. L'expertise offre des moyens nouveaux de se lier aux salariés et des arguments supplémentaires pour s'adresser à eux ».<sup>12</sup>

« L'expertise, c'est comme un outil. Un marteau est utile et indispensable pour enfoncer un clou. Mais si on ne sait pas s'en servir, on peut s'exploser les doigts et cet outil devient alors très dangereux pour le travailleur. Il faut donc d'abord apprendre à se servir de l'expertise. Pour au final se l'approprier, il faut préalablement prendre le temps de la réflexion pour savoir ce que l'on attend de l'expertise et se demander en quoi elle peut aider l'action syndicale à développer le pouvoir d'agir des salariés sur leur propre situation » (F. Gâche, 2013).

### ***Expertise « RPS » : quelle spécificité ?***

Ces dernières années, la thématique des RPS a occupé une place accrue considérable - semble-t-il majoritaire - dans l'ensemble des expertises CHSCT.

Comment le thème des « RPS » spécifie-t-il ce questionnement général ? Deux hypothèses opposées peuvent ici être formulées.

La première est qu'il mettrait l'expert en position *a priori* plus « forte » par rapport aux acteurs de l'entreprise – y compris par rapport à l'acteur employeur –, dans la mesure où ces derniers seraient particulièrement démunis face aux manifestations de « RPS » : Que faire face à un suicide ? A un harcèlement ? A des faits de violence ? Comment prévenir la dégradation de la santé mentale au travail ? Face à ce désarroi, l'expert propose une approche, des méthodes, un savoir qui peuvent rassurer... surtout s'ils s'appuient sur des questionnaires, et donc une « mesure » qui semble objectiver le phénomène de manière incontestable. Un certain nombre de consultants, par ailleurs réservés sur cette méthode et ses abus, consentent à l'utiliser (d'autant plus si c'est une demande express des acteurs de prévention internes à l'entreprise) avant tout à cette fin : démontrer et objectiver qu'il s'agit de vrais risques professionnels.

L'autre hypothèse serait à l'inverse que l'expert est plus dépendant, sinon d'un acteur de l'entreprise, du moins du jeu d'acteur, et de sa capacité à le mettre en mouvement, son intervention visant finalement une reprise du « dialogue social » sans lequel toute prévention des RPS est vouée à l'échec. Dans cette perspective une technicité excessive du diagnostic est au contraire à proscrire, car elle interdit sa ré-appropriation par les acteurs<sup>13</sup>. Dans cette hypothèse l'expert aurait tout intérêt à adopter une posture plus modeste encore que pour d'autres types de risques professionnels : prévenir les atteintes à la santé mentale au travail supposerait, plus

---

<sup>12</sup> P. Cristofalo, *art. Cit.*

<sup>13</sup> Ce qui poserait le problème de la contrainte de renouvellement de l'agrément du cabinet, laquelle jouerait à l'inverse dans le sens d'un minimum de qualité technique de l'expertise. Cf. Notes de B. Giraud à la réunion SECAFI sur les missions « RPS » du 2.10.2012.

encore que prévenir la santé physique au travail, une posture dans laquelle l'expert vise surtout à faciliter la mobilisation des savoirs d'expérience des « experts bruts » que sont les acteurs de l'entreprise.<sup>14</sup> Les consultants insistent souvent sur le travail pédagogique nécessaire pour faire sortir les deux principaux acteurs de l'entreprise – la direction et les représentants des salariés – d'une situation de crispation dans leur rôle classique : il s'agit alors de convaincre les directions qu'il existe des marges de manœuvre dans l'organisation du travail qui sont des ressources potentielles d'amélioration de la compétitivité, et pas seulement des conditions de travail ; et les élus du personnel qu'ils n'ont pas seulement à revendiquer que l'employeur assume ses responsabilités d'« obligation de sécurité de résultat », mais également à s'impliquer comme force de proposition dans la transformation des conditions et de l'organisation du travail.

Enfin, s'agissant des conditions qui permettent ou non aux élus des CHSCT de déployer une démarche préventive sur les « RPS », une enquête exploratoire nous a permis de retrouver l'une des deux grandes dimensions mise à jour par S. Granoux (2011) – le rapport de force syndical – mais elle se croise moins, comme seconde condition, avec l'insertion dans des réseaux d'action ou d'expertise qu'avec la possibilité ou non discuter avec la direction des enjeux de qualité du travail, du produit ou du service (Bouffartigue et Massot, 2013).

L'idée principale qui se dégage de ces réflexions est que la « qualité » et l'orientation de la mission d'expertise RPS elle-même – liée au professionnalisme à la fois technique et stratégique de l'équipe de consultants qui intervient - n'est qu'un des paramètres parmi bien d'autres à prendre en compte dans ce qui en sera fait « sur le terrain » des établissements, voire que ce qui en est fait peut être largement indépendant de cette qualité intrinsèque. C'est une intervention très encadrée et donc très contrainte, mais qui n'interdit pas qu'elle soit appropriée par le CHSCT et au-delà dans une perspective de prévention.

En témoigne une expérience d'expertise RPS restituée par une équipe de « clinique de l'activité ». Elle montre à quel point la finalité de développement du « pouvoir d'agir » des membres du CHSCT et des salariés se frotte à ce cadre contraint : « Si nous devons, ici, ne retenir qu'un seul obstacle que tout consultant-expert se doit de considérer, ce sont les conditions de transformations de son expertise en moyen pour l'action des CHSCT, en ressource pour leur activité. En cherchant à faire du rapport d'expertise un instrument pour le CHSCT, et en cherchant à faire, de tous les moments « sur le terrain » (en entretien individuel, en groupe, avec le CHSCT), des possibilités de développement potentiel, l'expertise, portant sur le rapport santé-travail, doit être pensée comme une intervention d'un genre particulier, celui d'une intervention triplement encadrée : par son existence légale, par ses commanditaires, et par les rapports de force auxquels elle se confronte (ou se soumet). C'est-à-dire, paradoxalement, que, bien qu'elle soit inscrite dans un cadre contraint, l'expertise peut viser une perspective développementale. A ce titre, elle devient le moyen du développement potentiel de la pratique de l'expert, à la condition que ce dernier

---

<sup>14</sup> Cela ne signifie aucunement qu'aucune expertise n'est ici nécessaire, comme le montre la tradition de l'ergonomie de l'activité, prolongée par celle de la clinique de l'activité. Mais le secret d'une transformation réussie de la situation de travail n'y repose plus sur un savoir extérieur à l'expérience laborieuse de l'acteur.

parvienne à transformer les contraintes en ressources pour l'action, tant des professionnels que de l'expert lui-même ».<sup>15</sup>

### *Les CHSCT commanditaires : de grandes entreprises de services*

La grande majorité des établissements commanditaires en 2012 comptent plus de 200 salariés, dont près de la moitié plus de 500. Si le secteur industriel semble représenté de manière significative – avec 33 établissements, dont 18 de la métallurgie et 10 de la chimie – il est possible qu'il s'agisse souvent de sièges ou de services de R et D. A lui seul le secteur de la Santé et de l'Economie Sociale est aussi important (n=30). Les Organismes Financiers (n=13), les Télécoms (n=12), le Commerce (n=10) et l'Energie (n=10) sont également souvent demandeurs.

Notre petit échantillon s'inscrit bien dans ces tendances : on y trouve deux établissements industriels – mais dont l'un est le siège social de l'entreprise - , une région d'un organisme financier, France Télécom, le Pôle Emploi, un centre de formation privé, un grand consultant en management, et une entreprise de commerce de gros. En dehors du centre de formation, tous ont plus de 200 salariés. Et les salariés concernés sont dans la plupart des cas surtout des cadres et professions intermédiaires. Cette composition sociale renvoie d'une part aux secteurs d'activité concernés, et d'autre part à la généralisation des politiques d'externalisation du salariat d'exécution.<sup>16</sup> Toujours est-il que la demande d'expertise en risques professionnels labellisée en « RPS » semble bien émaner principalement d'un salariat « col blancs » et de leurs représentants.

Le nombre de journées facturées par mission est assez dispersé, une moitié des 149 bénéficiant de plus de 35 jours, un tiers de moins de 25 jours, un tiers entre 25 et 35 jours. En l'absence de données sur les appartenances syndicales dominantes des secrétaires de CHSCT, notons la diversité relative à l'échelon des seules huit missions étudiées : 3 CGT, 1 CFDT, 1 CFTC, 1 CFE-CGC, 1 FO, et 1 SUD. Concernant nos huit missions elles ont été de 19 jours (CFA) à 72 jours (FT Orange). Mais la durée totale des missions – en mois - ne reflète pas strictement cette donnée, puisque la première a été plus diluée dans le temps (8 mois) que la seconde (6 mois). Il s'agit là de paramètres qu'une étude plus fine et plus systématique devrait prendre en compte : une présence moins dense mais plus durable des consultants sur le terrain tend-elle à favoriser la « mise en mouvement des acteurs » ?

---

<sup>15</sup> Malika Litim, Mylène Zittoun et Cécile Briec, « L'intervention au-delà de l'expertise CHSCT : entre action et instrument d'action, *Bulletin de psychologie*, 2012/3, n° 519, p. 227-237.

<sup>16</sup> Par exemple, dans de grandes entreprises industrielles comme les Chantiers de St Nazaire ou EADS-Toulouse, le personnel ouvrier stricto-sensu est devenu très minoritaire.

## 2- Un modèle d'expertise ?

### Une co-construction « offre »/« demande » ?

Les équipes de consultants SECAFI bénéficient certes d'une certaine autonomie ; reste que le cabinet développe un cadre et des principes en matière d'expertise RPS. On s'appuie ici à la fois sur les documents de référence de SECAFI<sup>17</sup>, sur les publications des consultants y exerçant, sur nos entretiens auprès d'eux ainsi que notre participation à des groupes d'échanges internes au cabinet. En précisant que les huit cas ne correspondent pas tous de manière simple au type « expertise RPS à la demande du CHSCT ». Dans un cas (Accenture) il s'agit d'une expertise d'évaluation quantitative et qualitative des RPS dans le cadre de la négociation d'un accord sur le « stress ». Dans un autre (Thalès) la mission se dédouble en une expertise « qualité de vie au travail » d'une part, et, d'autre part, en un rapport d'analyse des résultats issus d'une commission d'enquête suite au suicide d'un salarié hors du lieu de travail.

#### 2-1 Les principes de base

*Ce que n'est pas l'expertise...*

L'expertise n'est pas une « expertise de cas », et n'a pas de visée « juridique ». Elle se situe en opposition radicale aux démarches du type « autopsie psychologique ». S'il y a un déclencheur singulier-conjoncturel, comme un suicide, il n'est considéré, et éventuellement analysé, que comme symptôme de dysfonctionnements collectifs-structurels. Et lorsque la question se pose, cette analyse n'a pas pour finalité de se prononcer sur la question de savoir s'il relève ou non de l'accident du travail.

« L'expertise n'a pas pour vocation à se substituer à l'enquête de police, ni à l'enquête réalisée par la CPAM (suite à la déclaration et à la demande de reconnaissance d'accident du travail) »<sup>18</sup>

Or, dans trois de nos huit cas, c'est un suicide qui est le déclencheur de la demande d'expertise<sup>19</sup>.

Ex. Lyondell : l'étude du suicide ne prend place dans le diagnostic qu'à la fin, au titre d'approfondissement des éléments de diagnostic mis à jour *via* les autres méthodes et objets d'enquête.

Ex. Crédit agricole : l'intervention SECAFI joue un rôle décisif dans l'imposition de la thématique RPS à la direction, et cette thématique permet de « libérer la parole » dans l'entreprise sur les questions de souffrance au travail, d'en « objectiver » les

---

<sup>17</sup> Cf. SECAFI, *Guide à l'attention des représentants du personnel. Définir et prévenir les RPS* (non daté), notamment la fiche n° 7, « Les modalités de recours à l'expertise CHSCT » ; Elodie Montreuil, *Prévenir les risques psychosociaux, Des outils pour agir sur la pénibilité et préserver la santé au travail*, Dunod, 2011.

<sup>18</sup> SECAFI, *Guide à l'attention des représentants du personnel*, doc. cit., page 27

<sup>19</sup> Crédit Agricole, Lyondell, France Télécoms Orange. Auxquels il faudrait ajouter Thalès pour l'une des deux missions qui s'y sont enchaînées

facteurs dans le travail, et de désigner les moyens d'une approche et d'une action collective.

Ex. FT Orange-Annecy : « En tant qu'experts auprès des CHSCT, nous avons une doctrine et nous nous y tenons : notre but c'est de comprendre et de prévenir, ce n'est ni d'imputer, ni d'accuser, choses qui relèvent éventuellement du rôle de la justice, pas du nôtre »<sup>20</sup>.

Dans ces contextes où le déclencheur de la demande de mission est particulièrement dramatique, les consultants semblent donc amenés d'abord à montrer qu'ils ne sont pas à cette place et dans ce rôle dans lequel les acteurs de l'entreprise pourraient les affecter.

### *Quelle catégorie cognitive et pratique de « RPS » ?*

Concernant la catégorie, théorique et opérationnelle, de RPS, sa fonction est de considérer les différentes formes de la souffrance au travail et de ses manifestations comme effets d'exposition à des risques professionnels dont on ne peut recenser et comprendre les facteurs sur lesquels l'entreprise et ses acteurs peuvent agir que par une analyse et une action multidimensionnelle sur le travail, son contenu, ses objectifs, son organisation, son évaluation.

Plus précisément la catégorie de RPS présente dans le référentiel SECAFI empreinte à plusieurs modèles : approche ANACT, INRS, indicateurs mis au point par le collègue des experts animé par Michel Gollac. On sait que tous ces modèles empruntent eux-même beaucoup à ceux de Karasek et de Siegrist, et donnent une place centrale à la notion de « déséquilibre » : « Les troubles PS apparaissent lorsqu'il y a un déséquilibre dans le système constitué par l'individu et son environnement de travail » (Source : ANACT) Le modèle de l'ANACT reprend les trois pôles du modèle de Karasek - « charge mentale », « latitude décisionnelle » ; « soutien social ». le complétant par un quatrième, le « système d'alerte et de veille ». Ce dernier pôle est présenté comme un « plus » dans un des modèles souvent utilisé au sein de SECAFI. Un schéma complémentaire à quatre pôles également est également proposé par l'ANACT, et souvent repris par les consultants de SECAFI, pour l'étude des « différentes tensions liées à l'activité de travail et génératrices de facteurs psychosociaux », dans les quatre domaines des « changements dans le travail », des « contraintes de travail », des « valeurs et exigences des salariés », et des « relations et des comportements ».<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> François Cochet, *France Telecoms : après les suicides, de nouvelles organisations ?*, Entretien avec Claude Emmanuel Triomphe, METIS-Europe 18 janvier 2011.

<sup>21</sup> Il conviendrait d'examiner de près les évolutions récentes du modèle proposé par l'ANACT, qui semble accorder une place nouvelle aux questions de « qualité du travail » et du « bien travailler », sans doute à la suite des apports de la clinique de l'activité. Cf. Philippe Douillet, *Prévenir les risques psychosociaux. Outils et méthodes pour réguler le travail*, ANACT, 2013. Dans ce document le schéma à quatre pôles est remplacé par un schéma principalement à deux pôles principaux, de type « contraintes » (« exigences de l'organisation »)/« ressources » (« exigences des salariés »). La « tension » et sa « régulation » entre ces deux « cadres de définition des exigences » étant influencée par le « contexte de l'entreprise » et par « les relations à l'occasion du travail ». On retrouve cette approche dans *Le guide RPS à l'usage des CHSCT* récemment publié par la Direccte Paca et le cabinet CATEIS.

Enfin, en cohérence avec ces principes et modèle, la finalité est de privilégier la prévention « primaire » : « La priorité doit être donnée à la mise en place d'actions de prévention « primaire » car ces dernières permettent d'éliminer les sources de risques psychosociaux au travail et ont ainsi une action à long terme »<sup>22</sup>. Cette idée est très souvent reprise dans les rapports d'expertise.

### *Séquences, déroulement, méthodologies*

La mission d'expertise elle-même comprend deux grandes séquences que l'on retrouve dans le rapport de mission – le « diagnostic » et les « préconisations » - mais elle est, ou elle peut-être, précédée et suivie d'autres séquences importantes pour la compréhension et l'évaluation de l'ensemble de la dynamique concernée. En amont, outre l'existence éventuelle de relations antérieures entre le CHSCT ou le CE et le cabinet, une prise de contact avec le cabinet pressenti intervient afin de préparer la délibération du CHSCT pour une expertise « risque grave ». En aval, le cabinet peut, théoriquement – apparemment fort rarement en pratique – être sollicité en vue de la mise en place d'un accompagnement ou d'un « plan d'action ». Dans un de nos huit cas (Philip Morris), SECAFI a été concernée par une formation complémentaire – deux journées de formation du management à partir des résultats de l'expertise.

Le Guide de SECAFI en direction des représentants du personnel en CHSCT insiste sur les « difficultés spécifiques » de prévention des RPS. Elle se heurte à la tendance à dénier les RPS, ou à les renvoyer vers les individus. Ces risques sont plurifactoriels. Il n'y a pas de culture partagée sur la question. Autant de raisons qui incitent à « associer à la démarche l'ensemble des acteurs », via la mise en place d'un « comité de pilotage », la visée d'un « diagnostic partagé » et d'un « plan de prévention élaboré en commun », ainsi qu'à utiliser différentes méthodologies permettant d'« objectiver » ce type de risques. On peut ici se demander dans quelle mesure ces difficultés sont si spécifiques au type de risques en question, et donc si la démarche préconisée l'est également. Le caractère plurifactoriel – et les effets différés dans le temps – de risques professionnels, l'absence de culture partagée, le déni ou la méconnaissance, autant de caractères communs à la plupart des risques professionnels, notamment à ceux dits « nouveaux » ou « émergents ». Les « TMS » - qui il est vrai sont parfois classés avec les « RPS » - ne pourraient-ils pas faire l'objet d'un même constat et du même type de préconisation concernant les méthodologies ?

Les méthodologies proposées sont présentées comme diverses et complémentaires, puisqu'elles vont de la « cartographie » des RPS – incluant, mais ne s'y limitant pas, la passation d'un questionnaire, dont on recommande qu'il soit adapté aux problématiques locales – en réalisant au préalable des observations des situations de travail en passant par la réalisation d'entretiens collectifs (groupes de travail) et/ou individuels, ces derniers pouvant être ciblés sur des services ou des catégories particulièrement concernées.

---

<sup>22</sup> SECAFI, *Guide à l'attention des représentants du personnel*, doc. cit., page 14.

Sur l'échantillon des huit missions considérées, on observe une diversité dans le recours aux quatre grandes méthodes préconisées (questionnaire, observations, entretiens individuels, entretiens collectifs) : deux ont mis en œuvre les quatre ; trois le questionnaire et les entretiens individuels ; deux des observations et des entretiens collectifs ; une des observations et des entretiens individuels. C'est une première indication de la diversité des « styles professionnels » des consultants, même si les choix méthodologiques peuvent aussi renvoyer à une adaptation pragmatique au « terrain » et à la « demande ».

*RPS et représentations des rapports travail/santé : entre « réduction des risques » et « développement des ressources »*

Au sein des démarches de prévention des risques professionnels partageant la même priorité en vue de la prévention primaire – l'action sur les sources, les causes ou les facteurs susceptibles de porter atteinte à la santé – on sait que deux modèles sous-jacents sont en concurrence. Le premier vise à identifier et à éliminer ou à réduire des « facteurs de risque ». Le second vise à identifier et à « développer les ressources présentes dans l'activité » des travailleurs. A la suite d'Yves Clot (2010), on peut penser que le premier présente les limites d'une vision « toxicologique » selon laquelle c'est sur l'environnement auquel est « exposé » un opérateur (passif) qu'il faut agir, alors que le second autorise à rechercher dans l'activité des opérateurs ou professionnels les « empêchements », conflits, dilemmes, qui sont intériorisés faute de trouver au sein des collectifs des espaces d'élaboration des controverses professionnelles. Reste à savoir comment les consultants s'efforcent de combiner ces deux modèles dans leur pratique professionnelle.

On retrouve cette tension entre les deux approches à la fois dans la démarche diagnostic, notamment sous la forme du double repérage « facteurs de risques » / « facteurs de régulation », et dans les préconisations, lorsque certaines d'entre elles proposent des dispositifs de mobilisation des compétences et expertises des salariés.

## **2-2 Des principes à leur mise en œuvre**

Loin de se limiter au modèle de la « recherche appliquée » ou de l'« enquête de terrain », la mise en œuvre de ces principes dans l'intervention du consultant est donc une séquence où doit s'articuler un ensemble complexe de démarches de recherche-traitement-interprétation de données et de positionnements-interventions-négociations au sein du système d'acteurs. Ce qui oblige l'équipe intervenante à manier et emboîter ce qu'on peut considérer comme 4 types d'expertises irréductibles l'une à l'autre : expertise savante (technique, scientifique) et expertise politique, stratégique (de terrain) , expertise de diagnostic et expertise de préconisation (et éventuellement d'accompagnement).

De l'élaboration de la demande d'expertise par le CHSCT, au suivi des préconisations, les huit cas étudiés permettent de se faire une idée de la diversité des façons dont, aux différentes phases de l'intervention, ces types d'expertises sont mobilisés et s'emboîtent pour donner le résultat final.

Le mode d'engagement du cabinet d'expertise dans la mission est d'abord tributaire du volume et du caractère plus ou moins stratégique de cette dernière au regard de sa

politique commerciale. A certains égards prendre pied chez un nouveau client important est un investissement d'avenir méritant un soin tout particulier : c'est une équipe à la fois étoffée et expérimentée à qui sera confiée la mission (France Télécom, Thalès).

La construction de l'offre d'expertise apparaît ensuite plus ou moins « directive » selon l'état dans lequel les consultants trouvent leurs interlocuteurs du CHSCT. On voit ici comment une composante centrale de l'expertise, la compétence stratégique – savoir évaluer un rapport des forces, comprendre un jeu d'acteur qu'il s'agit de faire bouger, fixer à la mission des objectifs en tenant compte, donc « réalistes » – est mobilisée dans la construction, puis la dynamique de l'expertise.

Le consultant est pris dans un système d'attentes qu'il doit prendre en compte et travailler afin de donner sens et efficacité à sa mission. Evaluer le champ des possibles est la première de ses tâches.

De ce point de vue, les principaux cas de figure qui ressortent de nos « terrains » sont les suivants.

- Equipe syndicale aguerrie et familiarisée avec le travail d'expertise par une expérience antérieure. C'est sans doute ici que le consultant trouve le contexte initial d'action le plus favorable : un espace d'interaction et de négociation avec des représentants CHSCT, informés de ce qu'ils peuvent attendre et ne pas attendre d'une expertise, en vue de co-construire une offre crédible. C'est le cas de Lyondell. Mais on verra que ce n'est pas une condition suffisante pour qu'il y ait réappropriation syndicale, du moins dans les mois qui suivent.
- Equipe syndicale faible et sans expérience des expertises, avec faible ancrage chez les travailleurs (Accenture, Philip Morris). Ici le consultant est sans doute initialement davantage dans une posture de force de proposition, d'autant plus peut-être que le « marché » a été conquis dans un contexte concurrentiel.
- Equipe syndicale relativement forte mais déstabilisée/traumatisée par l'événement déclencheur du recours à l'expertise, suite à un suicide. « Quand il y a suicide, la demande c'est d'abord le désarroi... Dans le cas de FT Orange-Annecy, on construit entièrement l'offre » (F.C.)

Mais, sans être niée, la compétence politique est diversement valorisée par les consultants. Pour certains, il est important de d'abord pouvoir mettre en avant une compétence technique dans un domaine aussi malaisé et insaisissable a priori que les RPS : « on ne sait jamais où on tombe, donc je me raccroche à ce qui sécurise, comme le questionnaire » (A.-M. P.).

La compétence stratégique sert d'abord à sortir du piège d'une instrumentalisation par le CHSCT, lequel peut être tenté de déléguer à l'expert le soin de produire un travail scientifiquement irréfutable, dont il attend, au pire, qu'il permette simplement dénoncer plus efficacement l'attitude de la direction, au mieux, qu'elle aide à convaincre cette dernière du bien fondé de son point de vue. Le consultant peut parfois être tenté d'occuper cette simple place de traducteur : « les élus savent très bien ce qui ne va pas, ils recourent d'abord à l'expert comme médiateur pour faire comprendre à la direction ce qui ne va pas » (Consultant, équipe de Lille).



Elle sert ensuite à ajuster les objectifs de la mission à une appréciation du rapport des forces en présence et des marges de manœuvre qu'il offre. Le cas de Lyondell est significatif à cet égard. Ainsi, du point de vue même des syndicats, demander le rétablissement de la 6<sup>o</sup> équipe aurait été irréaliste dans l'état actuel des rapports des forces alors que sa suppression a été un facteur attesté d'aggravation des RPS. Comme le dit un élu CHSCT, la suppression de la 6<sup>o</sup> équipe « C'est irrévocable. Même si on le demandait, je ne suis pas sûr que les gens seraient prêts à faire les efforts pour la remettre en place. C'est une revendication syndicale qui serait légitime, mais on n'a plus les moyens ». Du point de vue des marges de manœuvres de la direction de l'entreprise face aux directives du groupe, cela amène à ne pas demander une augmentation d'effectifs. Et du point de vue des stratégies syndicales, cela conduit à se censurer sur certaines préconisations qui, fondées en théorie, pourraient s'avérer contraire aux revendications syndicales ou mettre les syndicats en porte-à-faux face aux projets de la direction (une préconisation suggérée par la consultante a ainsi été supprimée parce qu'elle risquait d'être utilisée par la direction dans son projet de recourir aux CDD). Inversement, si une préconisation visant la suppression des « KPI » (il s'agit d'indicateurs de performance des process) apparaît irréaliste parce que une telle décision ne relève pas de la direction de l'établissement, on la maintient : non seulement parce qu'on peut prouver le lien entre KPI et stress, mais aussi selon une logique « stratégique », pour permettre aux syndicats de s'opposer aux projets de la direction d'étendre aux non-cadres l'indexation des rémunérations sur ces indicateurs.

*Un enjeu, un choix et une difficulté majeurs : impliquer ou non les directions stratégiques*

Dans le travail initial d'évaluation des rapports de force et des marges de manœuvre, s'agissant très généralement de grandes entreprises, pour les consultants, « le premier problème est de repérer où sont les centres de décisions » (F.C.). Mais une fois cela fait, la question reste posée : quels peuvent être les objectifs crédibles de la mission en matière de prévention primaire, qui mettent peu ou prou en cause les modes d'organisation du travail et les objectifs assignés aux salariés ? Est-il envisageable ou non d'impliquer les directions décisionnelles ?

Dans le cas du Crédit Agricole, si le consultant fait le choix de limiter l'expertise aux frontières du champ de compétence du CHSCT et de ne pas y aborder les questions des objectifs en matière de résultats financiers, qui relèvent du CE, c'est qu'il considère, avec les membres du CHSCT, que les grands choix organisationnels sont formatés au plan national, ne laissant à l'expertise aucune marge de manœuvre sur ce plan. « On est amené à entériner ça dans la conduite de l'étude : c'est un choix qu'on assume, ça fait partie de l'attente des CHSCT qui attendent de nous des pistes sur lesquelles ils peuvent agir. C'est un parti pris qu'on a de se situer moins dans la dénonciation de contraintes et de déterminants effectivement importants. On l'a fait une seule fois, dans une autre Caisse, de « taquiner » la question des objectifs. Ce qu'il faudrait c'est qu'en CE on ne discute pas que des résultats, mais aussi de la performance, de la façon dont on est arrivé aux résultats. Très souvent, c'est ce qu'il manque. Parfois, on arrive à remonter, parce que c'est une demande. D'autre fois, on y arrive pas et on se situe d'emblée sur le plan organisationnel, pour explorer les marges de manœuvres dans un système donné. »

Dans le cas du Pôle Emploi également, l'enjeu pour les consultants a été de dégager une marge de manœuvre dans une organisation fortement centralisée : les choix d'organisation, des mobiliers, les conditions de travail, les définitions de postes sont centralisés au niveau national, les directeurs régionaux, les directeurs d'établissements n'étant pas, *in fine*, de véritables interlocuteurs pour mettre en discussion le travail et les conditions de travail. L'enjeu pour l'expert était de saisir des niveaux pertinents d'action pour les élus du CHSCT, des niveaux où il pouvait exister des marges d'action.

On pourrait penser que la situation est plus simple dans une petite structure. Cela pourrait être le cas pour des PME familiales dans lesquelles la GRH est directement subordonnée à un « patron » traditionnel. Mais dans le seul des huit cas où l'établissement est de taille très modeste, il s'agit d'un CFA relevant d'une structure associative, vivant largement de fonds publics. Le CA de cette association est pris dans des jeux politiques complexes. Il délègue de fait son autorité à un directeur arc-bouté dans une attitude de déni des RPS, lui même déléguant la présidence du CHSCT à un membre bénévole fort peu impliqué dans son rôle. Ce n'est qu'après la mission que la consultante se demande si elle été « assez haut » dans la ligne décisionnelle pour optimiser les chances de faire bouger les choses. « J'avais tenté d'impliquer la direction, j'ai même rencontré le président du CA, mais il a gardé son positionnement politique, mais j'aurais peut-être dû aller plus haut encore. Mais dans ce genre de structure c'est très politique, ça dépend du patronat local. Mais le président du CHSCT est un des administrateurs bénévoles de l'association, il est incompetent, il méconnaît son rôle d'animateur du CHSCT... Même le directeur... » (A.-M. P.)

### **2-3 Conclusion : un modèle d'expertise « formaté » et « formateur »**

On a donc affaire à un modèle à la fois très « formaté » et très « formateur », au double sens de « formation » des acteurs - dont les séances de formation des élus CHSCT ne sont que la forme la plus explicite -, et de « formatage »- au sens de mise en forme - du problème RPS. De la définition initiale du problème jusqu'à la façon de l'aborder et de le traiter dans l'action, l'expert SECAFI s'affirme comme un des acteurs importants de la diffusion sociale de la thématique RPS et de l'opérationnalisation de cette catégorie comme outil de perception, d'analyse et d'action des enjeux d'entreprise.

Reste que les mises en œuvre de ce modèle sont toujours singulières pour des raisons qui tiennent à la fois aux compétences – marquées par la formation disciplinaire et l'expérience professionnelle de chacun – et aux sensibilités de l'équipe de consultants, et aux ajustements stratégiques de la démarche aux caractéristiques des différents contextes. Contextes caractérisés, notamment, par les stratégies et les marges de manœuvres des différents acteurs de l'entreprise.

### **3. La demande d'expertise RPS, marquée par les contextes de conflictualité**

La demande d'expertise RPS est quasiment toujours le résultat et l'objet d'une dynamique conflictuelle, l'expression d'un « dialogue social » dégradé – ce qui ne signifie évidemment pas que l'absence de relation conflictuelle dans une entreprise va toujours de paire avec un dialogue social de qualité Rappelons que du point de vue des directions d'établissement, quand l'expert intervient suite à la mobilisation du droit d'expertise par le CHSCT, il n'est jamais perçu comme un acteur neutre. Généralement, la venue des consultants sanctionne un échec de la direction et un succès des représentants du personnel. Le fait qu'il y ait ou non conflit autour de cette demande et que ce conflit soit plus ou moins dur, est à resituer dans le contexte des relations sociales, et du moment et la place qu'y occupe le « déclencheur ». Les huit terrains d'enquête permettent de distinguer différents cas de figures, six d'entre eux illustrant une situation très conflictuelle.<sup>23</sup>

Chez Lyondell, le suicide d'un salarié intervient dans un contexte très conflictuel marqué à la fois par : un conflit salarial (lié à un PSE) qui a laissé des traces et sur lequel les syndicats ont le sentiment d'avoir globalement perdu ; le contentieux d'alertes RPS du CHSCT restées lettres mortes (dont une demande ancienne d'expertise RPS refusée par la direction est en cours de jugement) ; et la crainte de la direction d'une reconnaissance du suicide comme AT. Pour autant, et malgré des résistances et des tentatives de diversion (via la proposition d'une « expertise interne »), la direction, visant essentiellement à se dédouaner, a préféré ne pas s'y opposer frontalement, craignant qu'un conflit dur sur cette demande ne la mette en difficulté concernant ses responsabilités dans le suicide.

Au Crédit agricole, le geste de désespoir d'un salarié intervient dans un contexte plus faiblement conflictuel. La demande d'expertise est une première (tous thèmes confondus) pour le CHSCT : il avait bien un contentieux RPS, mais qui ne portait que sur des alertes non prises en compte. Pour autant, la direction décide de s'opposer à la demande jusqu'à ce qu'un jugement du TGI l'impose.

Au CFA, il a fallu l'intervention de l'inspecteur du travail en appui au CHSCT pour que le droit d'expertise puisse être respecté. L'opposition initiale de la direction a eu des effets immédiats sur le contenu de la mission. Par exemple elle refuse que le diagnostic puisse s'appuyer sur la réunion de groupes de salariés. Dans cette petite structure où les tensions sociales se cristallisent autour de la personnalité du directeur, les représentants du personnel constatent que la mission, jugée par ailleurs de grande qualité, n'a pas suffi à renouer le dialogue social. Consultants et inspecteur du travail ne sont pas surpris par cette situation.

Philip Morris : la direction ne s'est pas opposée très longtemps, devant la détermination des élus.

---

<sup>23</sup> Deux cas dans notre échantillon apparaissent moins conflictuels au plan du contexte initial. Celui d'Accenture. L'appel à SECAFI n'y a pas relevé de l'exercice du droit du CHSCT, mais de l'initiative de groupes de travail paritaires mis en place en dehors de cette instance, sous l'effet de l'incitation ministérielle à engager des négociations sur le stress en 2010. Et celui de Thalès. La première expertise porte sur la « qualité de vie au travail » et s'inscrit en partie dans un jeu au sein des cercles dirigeants, la seconde résulte d'une enquête suite au suicide d'un salarié hors du lieu de travail.

Pôle Emploi : la direction semble ne pas s'être opposée frontalement à la demande d'expertise, mais elle s'est opposée « passivement » à son déroulement, avec l'appui indirect d'un des syndicats.

France Télécom : idem. Contexte de très forte médiatisation d'un suicide, occasionnant pour la première fois la venue sur place du PDG de l'entreprise. La demande d'expertise, très fortement soutenue par les représentants CHSCT et les salariés est probablement alors très difficile à dé-légitimer

.....

Le degré de conflictualité, ses registres et ses objets ont évidemment, *via* notamment leur évaluation « stratégique » par le consultant, un impact sur l'ensemble des séquences de l'expertise : sur la réalisation ou non d'un pré-diagnostic dont la fonction est dans certains cas d'éviter un affrontement direct, de « dédramatiser » le conflit, et de donner du temps et du « grain à moudre » aux différents acteurs pour adopter des attitudes moins frontales et plus collaboratives ; sur les conditions d'exercice de la mission, le positionnement des différents acteurs de l'entreprise (direction, élus, médecin du travail, inspecteur du travail) par rapport à la démarche ; sur la nature et le degré de la collaboration qu'ils apportent. Mais cet impact n'est pas toujours prévisible. Alors qu'elle s'est frontalement opposée à la demande d'expertise, la direction du Crédit agricole a, semble-t-il mieux collaboré, à la démarche que celle de Lyondell qui n'y avait pas fait formellement obstacle.

La conflictualité a également des implications sur le contenu même du diagnostic et des préconisations, et sur le caractère plus ou moins « stratégique » de leur élaboration. Chez Lyondell, après des négociations complexes avec la direction, l'examen du suicide est finalement intégré comme quasi-annexe à l'expertise. Et on retrouve chez Lyondell comme au Crédit agricole, et avec des nuances, le souci des consultants de ne pas « braquer » la direction

Le contexte conflictuel a enfin des effets sur la réception, les usages et les suites de l'expertise. Concernant les usages syndicaux, chez Lyondell par exemple, le contexte du conflit salarial « classique » sur le PSE et ses séquelles reprennent le dessus au détriment d'une thématique RPS dont le secrétaire CHSCT du Crédit agricole attend, à l'inverse, qu'elle « recentre » le conflit salarial.

## **4- Expertise RPS et réactions managériales : entre déni défensif et « gestion des risques »**

Les usages des directions que nous avons rencontrés – si l'on met de côté un cas d'utilisation au sein d'un jeu interne aux cercles dirigeants<sup>24</sup> - se distribuent selon un répertoire allant de diverses modalités de déni de la réalité de la souffrance au travail, à l'utilisation très partielle des préconisations, en passant par la recherche des manières d'influencer le déroulement de la mission et par la défausse des responsabilités du management. Concernant la distinction entre les deux volets de « diagnostic » et des « préconisations », il semble bien que ce soit sur le premier que les réserves ou les oppositions managériales soient les plus fréquentes – jusqu'à mettre parfois un interdit sur l'usage du mot-même de RPS (Thalès) - , les préconisations pouvant faire l'objet d'appropriation sélective, surtout quand elles ne touchent pas aux sources organisationnelles ni aux objectifs commerciaux.

### **4-1 Le déni et sa géométrie variable**

Souvent l'intervention de SECAFI est précédée par un déni managérial de la réalité de la souffrance elle-même ou de son ampleur. Ce déni peut être incarné par l'attitude d'un directeur enfermé dans cette posture d'un bout à l'autre de l'expertise (CFA). Il s'appuie parfois sur des enquêtes ad hoc sur le « bien-être » des salariés de l'entreprise. (Ex. Crédit agricole). Il peut également s'appuyer sur l'invocation de mesures déjà prises par l'entreprise et censées avoir résolu les éventuels problèmes rencontrés. Dans ce cas, le premier objectif de l'expertise, celui dont dépendent ses suites, est de produire des données suffisamment robustes sur les différentes formes de souffrances professionnelles constatables pour en imposer la reconnaissance et, le cas échéant, d'apporter la preuve que les mesures évoquées par la direction ont été inefficaces (cas du pré-diagnostic au Crédit agricole et chez Lyondell).

Une autre forme de déni défensif consiste à dénier non pas tant le problème, que la nécessité de recourir à un intervenant extérieur pour le traiter, et à prôner une démarche « en interne » en arguant de l'expertise dont disposent l'encadrement et les salariés sur la réalité de l'entreprise dont un intervenant extérieur ne peut avoir qu'une représentation tronquée, voire « partisane » (Ex. Lyondell)

Une fois l'expertise acquise et le diagnostic réalisé, et sous le « choc des résultats », lorsque le déni persiste, il ne porte plus sur le constat de souffrance. Il passe par la contestation de la gravité de la situation sur-estimée par le diagnostic (Ex. : la contre-enquête commandée par la direction du Crédit agricole ; le discours du directeur du centre d'appel de France Télécom parlant de conditions de travail normales) et/ou par le refus d'imputer les souffrances constatées à des causes inscrites dans le travail et son organisation dans l'entreprise. L'argumentaire managérial renvoie dans ce cas à un ensemble plus ou moins flou et indéfinissable de causes externes, soit purement individuelles-personnelles (la vie privée du salarié), soit socio-économiques ou culturelles globales (la crise, l'incertitude du lendemain, la crainte généralisée du chômage, la résistance au changement, la formation...). Dans ce cas, la démarche d'expertise, ses hypothèses, ses méthodes, ou

---

<sup>24</sup> Opposition entre le DRH et le PDG

l'interprétation de ses résultats, voire la compétence du consultant, peuvent être mises en cause. (Ex. Lyondell).

Le cas du centre d'appel de France Télécom illustre bien la manière dont le déni d'une direction semble persister, de manière amendée et renouvelée, au fil et au terme de l'expertise. En effet une partie des préconisations – nouveaux locaux, aménagement des conditions matérielles de travail et des modalités de management – est mise en œuvre, mais les aspects essentiels de l'organisation du travail sources de souffrance sont toujours là, si on en croît les représentants du personnel : objectifs de vente, chronométrage, rémunération au résultat, rémunération indexée sur les performances. Le directeur local – qui a été nommé juste après la crise et qui n'est pas un cadre dirigeant - remet en cause la compétence des consultants à comprendre la nature du métier de « centre d'appel ». Et, contrairement au sentiment de certains représentants du personnel il nous confie qu'il n'y aurait pas de problème de souffrance spécifique dans son établissement - dont il juge bonnes les conditions de travail-, que la suicide qui a déclenché l'expertise renvoie aux problèmes personnels et familiaux du salarié, et que l'expertise n'a été acceptée que parce qu'il était « impossible de faire autrement » compte tenu de la pression médiatique et interne. Pour lui, l'amélioration des conditions de travail a été effective, mais l'amélioration de la productivité - qu'il en attendait, et qui est le premier des critères de l'évaluation de sa propre compétence - n'est pas au rendez-vous. Est-ce à dire que cette expertise, cumulée avec de multiples autres expertises ou réflexions intervenues au cours de la même période, n'aurait eu aucun effet sur les orientations organisationnelles et sur l'offre commerciale ? Une recherche plus poussée sur ce point serait nécessaire. En tout état de cause, le « nouveau contrat social » avancé au niveau de l'ensemble de la firme avance de nombreux « engagements » faisant écho aux préconisations du cabinet.

L'expérience montre que cette mise en cause peut aller loin : jusqu'à menacer de faire remonter le différent jusqu'au Ministère et menacer le cabinet d'un non-renouvellement de son agrément (Témoignage d'E.M.). Ce genre de situation est anticipé par le consultant dès le lancement de l'expertise. Ce qui l'amène à concevoir et conduire sa démarche selon des méthodes d'enquête, de traitement des données et d'administration de la preuve dont la pertinence et la robustesse sont suffisamment éprouvées et reconnues par la communauté scientifique et experte en la matière. D'où, notamment, le caractère souvent « formaté » des démarches d'expertise.

#### **4-2 Influencer le déroulement de la mission**

Plusieurs manières de peser sur le déroulement de l'expertise ont été rencontrées.

La première consiste en une opposition passive : ne rien faire qui puisse aider les consultants, quitte à introduire ultérieurement certaines des améliorations préconisées, en les présentant comme indépendantes du travail de l'expert. Cela a été le cas du Pôle Emploi : Pendant l'expertise, l'opposition « passive » de la direction, aidée ici par le représentant FO, semble avoir été permanente :

« On a tout discuté pendant l'expertise aussi avec la direction. Ils refusaient tout, ils traînaient la patte » (Élue CGT). « Ils ne donnaient pas les infos. Ils disaient que

c'était aux consultants de les chercher. Et de plus le secrétaire FO ne transmettaient pas les infos. Avec la direction générale et SECAFI, c'était très tendu. Donc pour arriver à trouver des lieux où SECAFI pourrait faire son enquête, on arrivait sur des échéances très courtes et du coup... C'était tendu. La direction ne lâchait rien » (Élue CFDT). « Et on travaillait en même temps, on n'est pas des permanents. Moi je suis à 40 % sur mon mandat. Il fallait s'accrocher ! » (Élue FSU).

Dans ce rapport d'expertise peut sembler avoir eu encore peu de suites, en dehors de l'aménagement des postes d'accueil. Après la présentation du rapport en CHSCT extraordinaire, la direction a dit tout son intérêt pour le travail de SECAFI. Mais sans donner de suite. Les élus avaient appuyé la question du travail des agents d'accueil en équipe polycompétente. Cela dit le Pôle Emploi a mis en œuvre par la suite un important plan de réaménagement/déménagement des sites. Or, dans ce projet, les postes d'accueil sont doublés, incluant deux agents d'accueil provenant de l'Assedic ou de l'ANPE, ou formés plus spécifiquement à une compétence, et qui travaillent ensemble. Il est difficile de savoir si la direction a repris le travail des élus et des experts dans ses projets de réorganisation ou si elle avait également élaboré ces solutions de son côté, au plan régional ou national. Mais il semble bien dans ce cas qu'une des principales conclusions de l'étude soit reprise par un des projets de réorganisation de la direction.

La seconde manière consiste à chercher à influencer les choix méthodologiques, parfois jusqu'au contenu des questionnaires.

Chez Thalès<sup>25</sup>, dans un contexte de négociations difficiles, l'élaboration du questionnaire a fait l'objet de conflit et de compromis avec les consultants sur l'intitulé même des questions.. Un des enjeux du travail de l'expert, dès lors que son travail ne s'inscrit pas dans le droit d'expertise déclenché par le CHSCT, est de parvenir à proposer un questionnaire que la direction accepte de diffuser. « *Le questionnaire... J'ai fait 7 versions ! La négociation c'était surtout pour [les formulations]* »». Le déroulement de l'expertise a donc été l'objet d'une opposition permanente d'une direction – et, dans une mesure moindre, du responsable syndical CFTC qui trouvait parfois trop critique le point de vue du consultant -, qui ne voulant pas qu'apparaissent des questions ou même des formulations de questions susceptibles de mettre en évidence une problématique structurelle de souffrance au travail, d'objectiver un risque réel qui pourrait par la suite nourrir une mise en accusation de l'organisation. Le travail de désamorçage entrepris par la DRH a été plus important encore, semble-t-il, pour le rapport d'analyse. Les compte-rendus des entretiens d'enquête ont été menés par une commission paritaire regroupant un représentant de la DRH et un élu. Ces compte-rendus étaient réécrits avant d'être transmis à SECAFI, réécriture dont s'est plaint l'élu du CHSCT lui-même. Les experts ont utilisé un modèle de « contraintes-ressources » pour objectiver les tensions.

Dans ce contexte de négociation déséquilibrée, le consultant s'efforce de sauvegarder des questions qui gardent un sens. « J'ai fait une analyse. Mais ça a été

---

<sup>25</sup> Nous sommes ici dans un cadre distinct du recours CHSCT au droit d'expertise : SECAFI assiste le CHSCT dans une commission d'enquête sur les RPS suite à un suicide, incitée par l'inspecteur du travail et conduite par un groupe paritaire RH/CHSCT. D'où sans doute la marge de manœuvre plus étroite des consultants dans la conduite de leur travail.

la même guerre : là, ils ne voulaient pas qu'on mette cette contrainte. Ils voulaient qu'on mette demande temporelle ou je ne sais pas quoi... Quand on parle de contrainte-dépendance à autrui. Ils disent c'est le métier. [...] Mais n'empêche qu'on n'a pas lâché sur ces questions. C'est la commission d'enquête qui a fait l'analyse. [...] Dans le guide de l'INRS il y avait cinquante questions sur l'activité. Là, il n'y en avait que trois. Par contre il y avait bien les sept sur les ressources. Une blague ! Sur le jeu contraintes/ressources, ils n'ont pris que les ressources... « Violence dans le travail », c'est devenu « comportement au travail » (...) Sur chaque élément, ils ont contesté. Sur tout ça a été une bataille. SECAFI avait orienté l'enquête. Ils ont eu une démarche de déni (...) J'ai retraduit ce qu'avait écrit SECAFI. J'ai essayé de comprendre ce qu'ils disaient pour le traduire dans une forme acceptable »

On le voit, la frontière peut être étroite, entre opposition et validation des positions de sa direction.

Chez Accenture<sup>26</sup>, ce n'est la méthode de travail qui a été remise en question par la direction, mais les résultats-même de l'enquête par questionnaire. Jugés trop sensibles- taux élevés d'idées suicidaires, de représentations négatives du lien travail-santé, de salariés jugeant manquer de temps pour réaliser correctement leur travail - , ils ont fait l'objet d'un embargo, et ne sont pas communiqués aux élus. Pour le représentant CFDT : « Grosso modo, le questionnaire n'a pas été fondamentalement modifié. Ils ont laissé. Mais c'est après que ça a coïncé, avec le retour du questionnaire. [L'expert] a fait le compte-rendu d'abord à la direction. Et là c'était le froid. La Sibérie. Ils ont dit : « on arrête tout ». Ils ont prévenu le service juridique pour voir comment ils pouvaient tout bloquer. Nous on demandait les résultats, mais ils refusaient de nous les donner. Ils disaient « c'est compliqué, c'est compliqué. » Et nous on revenait et ils nous disaient « c'est compliqué, c'est compliqué... » C'est que les résultats démontrent certes une forte intensité du travail, ce qui est inscrit dans les principes de fonctionnement d'Accenture, mais plus encore une fragilisation des salariés et une difficulté à tenir le travail. L'analyse ne touche en ce sens pas simplement à quelques outils ou dispositifs de gestion mais aux principes constitutifs de l'organisation d'Accenture. C'est en ce sens que cette analyse représentait un danger. Inquiète de la médiatisation de cette situation, d'abord au sein de la maison mère, la direction de la filiale refuse de rendre publics les résultats de cette enquête. La Direction a tenu malgré tout ses engagements d'organiser des groupes de travail (composé par les représentants syndicaux en charge de la négociation d'un futur accord RPS) sur l'élaboration de « plans d'actions ». Néanmoins, le rapport Secafi n'a toujours pas été présenté par l'expert aux CHSCT et les propositions de « plans d'action » issus des groupes de travail ne sont pas mises en oeuvre.

Le troisième type de pratique managériale visant à influencer l'expertise consiste à contrôler et utiliser le travail réalisé.

C'est le cas de Philip Morris, où dans un premier temps la direction s'oppose à la demande d'expertise , puis s'investit finalement dans son déroulement de la mission, en facilitant le travail des experts de SECAFI et en cherchant à contrôler la

---

<sup>26</sup> Là encore nous ne sommes pas dans un cas classique de mobilisation par un CHSCT du droit d'expertise. Il s'agit cette fois d'une expertise RPS accompagnant une dynamique de négociation.



communication des résultats aux salariés via une plateforme d'information dédiée : le « Projet Alpha.

« Comme habituellement, elle a essayé de l'empêcher », « mais devant la détermination des élus, elle a accédé ... mais en fait elle a tenté de récupérer l'affaire (...) La crainte de la direction a été qu'au delà des difficultés liées au business un expert mette en évidence quelque chose de beaucoup plus structurel, quoi (...) La Présidente a participé à toutes les étapes, hein, parce qu'elle tenait vraiment à maîtriser de bout en bout.... Voilà, donc c'était quelque chose d'assez cadencé (...) Mais c'est même assez rare, qu'on a pu assister à des réunions d'équipes de management, voilà, on était intégrés dans un projet, ils ont appelé ça le « Projet alpha ».

Reste que pour ce consultant c'est une bonne mission : en volume, avec en parallèle un travail sur les comptes du CE – même si le rôle éventuel de la dimension stratégie économique de la firme , voire de ses difficultés économiques (chute de l'activité compte tenu de la diminution de consommation de tabac) n'est pas évoquée par lui ; une mission qui permet surtout d'impliquer étroitement les élus du personnel, et qui débouche sur une formation du management après l'expertise, assurée par SECAFI. Pour lui il doit en rester des traces aujourd'hui, même s'il ne se fait pas d'illusions, et même si cela n'a pas débouché sur un accord formel, car ce n'est pas dans la culture US très « contractuelle » de la firme (méconnaissance du droit social français, pas de DRH , management de Phillip France par les seuls objectifs financiers). Quant aux effets de la mission, s'il ne s'agit pas du cas de figure « aucun effet » il ne s'agit pas non plus de « bouleversement de la vie de l'entreprise » : selon lui c'est une mission « plutôt positive », car le management a pu être sensibilisé, avec la mise en place d'une nouvelle « méthodologie de projet », qui doit permettre de prendre en compte la dimension santé au travail dans le projet. « Chez PM, je pense qu'on peut se classer parmi les missions plutôt positives, où il en est ressorti quelque chose, voilà ... et de mon point de vue ce qui me fait dire ça, c'est que déjà la direction a accepté qu'on forme ses cadres : ça montre qu'à un moment c'est pas resté dans le giron du CHSCT mais que l'entreprise a utilisé ce travail pour faire passer des messages à son encadrement, ça pour moi c'est important ; et puis je pense que la méthodologie de projet qu'on a mise en place a été bien estimée par les parties prenantes parce que, derrière, ils se sont appropriés le truc ils ont maintenu certain cap ».

Un des élus du personnel développe un point de vue plus nettement critique que le consultant sur la « récupération » de la mission par le management, évoquant des groupes de travail dont les idées rédigées sur des « post-it » sont sélectionnées arbitrairement par la hiérarchie : « On avait fait un système de travail basé sur des post-it : tout le monde met sur un post-it, par rapport à la question qui le concerne directement - parce que les groupes travaillaient sur certaines questions, ou du moins sur certains résultats chiffrés -, qu'est-ce qu'on peut faire ? Alors tout le monde y allait franco, sans limites d'imagination. Il y avait des règles qui avaient été instaurées dans les groupes de travail : on ne juge pas l'appréciation de son voisin, on ne se limite pas dans l'imaginaire, etc. Et à la sortie, qu'est-ce qui s'est passé, on s'est trouvé avec un arbre de Noël des post-it dans chaque groupe. Et là, la Présidente est rentrée, et elle a choisi les post-it, elle a fait son marché. Et dans les mesures proposées, comme il y avait des trucs complètement bidon, qui ne servaient

à rien, comme mettre des bonbons à la menthe à l'accueil, là par exemple le post-it il est parti tout de suite. Par contre, les vraies mesures de fait ont été évitées »

#### **4-3 Du déni à la défausse des responsabilités**

Lorsque le RPS (i.e. la relation de cause à effet des conditions de travail sur la souffrance) est, au moins partiellement, reconnu, reste une autre stratégie observée chez des directions : celle de la défausse des responsabilités des dirigeants locaux (de l'établissement ou de l'entreprise) « vers le haut » : renvoi aux échelons décisionnels supérieurs ou aux contraintes économiques et industrielles globales ou sectorielles qui pèsent sur l'entreprise et qui peuvent même mettre en péril sa pérennité (productivité, compétitivité, mondialisation, ...) (Ex. Lyondell)

Mais le déni du problème ou la défausse des responsabilités de l'entreprise, n'empêchent pas que la direction puisse prendre des mesures de prévention secondaire ou tertiaire, voire primaire (mais nous n'avons pas observés d'éléments tangibles sur ce dernier volet) : suivi et soutien psychologique des cas individuels, communication et coordination entre services, mise en place de dispositifs d'alerte et de formation visant à anticiper la survenue des problèmes et améliorer leur prise en charge par les différents acteurs de l'entreprise (stages types « gestion du stress », ou « bien-être », formation de l'encadrement de proximité, batteries d'indicateurs en santé, absentéisme, comportements etc.).

#### **4-4 Des usages privilégiant la sélection des préconisations en prévention secondaire et tertiaire, et la prévention du risque... juridique.**

Il y a en revanche peu de chances dans ces conditions pour que l'expertise débouche sur des actions de prévention « primaire » touchant au contenu et au gouvernement du travail dans l'entreprise.

La voie n'est finalement ouverte à ce que l'expertise débouche sur ce type d'actions que lorsque la direction d'entreprise reconnaît à la fois : 1) l'ampleur des phénomènes de souffrance dans l'entreprise ; 2) le fait que ces souffrances sont, au moins pour une part, liées au régime du travail dans l'entreprise ; 3) les responsabilités et marges de manœuvre, au moins partielles, de la direction de l'établissement ou de l'entreprise en la matière ; 4) le effets positifs – ou, *a minima*, neutres des modifications envisagées quant aux critères dominants d'évaluation des performances productives ou commerciales.

L'avant-dernier point est crucial. Il relève, au moins en partie<sup>27</sup>, de la compétence « stratégique » de l'expert. Une expertise, aussi approfondie et convaincante soit-elle, tant en termes de diagnostic que de préconisations, n'a guère de chance d'aboutir à la mobilisation de la direction sur le registre de la « prévention primaire » si elle ne se donne pas les moyens d'argumenter la responsabilité de la direction en mettant à jour, tant dans le diagnostic que dans les préconisations, les marges de manœuvres dont dispose, ou peut et doit se doter, la direction en matière d'organisation du travail.

---

<sup>27</sup>Jouent évidemment également les capacités des représentants du personnel à s'engager sur ce terrain et à y engager les salariés, point qui est abordé plus bas.

C'est dans ce cas de figure que s'engage alors une séquence essentielle de l'intervention, faite de négociations et de contacts ayant pour objet la mobilisation de la direction et la définition des cibles et des moyens à mettre en œuvre. Dans ce jeu stratégique le consultant (comme les élus) peut recourir à deux registres argumentaires : celui de la conviction et celui de la menace. On peut en effet analyser le comportement des directions d'entreprises comme étant traversé par les tensions entre deux options stratégiques possibles :

L'une « offensive », « pro-active », et quelque part « idéale » aux yeux du consultant, fondée sur la conviction, non seulement que des conditions de travail protectrices de la santé sont un droit des salariés et une responsabilité de l'employeur, mais que des conditions de travail transformées permettant de développer cette santé peuvent être un facteur des performances de l'entreprise. Pour idéale qu'elle puisse paraître, on ne peut nier que cette option puisse avoir un certain écho au sein de certains échelons du management, affronté aux apories des stratégies d'entreprises et susceptible d'en subir lui-même les conséquences psychologiques

L'autre, fondée sur la menace, et propre à une démarche « défensive » classique de « gestion des risques » dans laquelle l'atteinte à la santé mentale des salariés et plus largement à leur « qualité de vie ou bien-être au travail », représente un risque économique (productivité des salariés, « coût du travail », absentéisme, ...), social (dégradation du climat social, conflit salarial), organisationnel (crise de management) ou juridique (responsabilité civile, voire pénale, de l'employeur) qu'il s'agit de réduire et/ou dont il s'agit de se protéger. Au-delà, le risque à conjurer dépasse les seuls enjeux de la gestion quotidienne d'une entreprise. Ce qu'il faut anticiper, gérer et réduire c'est, plus fondamentalement, le risque socio-politique que les tenants et aboutissants de la problématique RPS soient poussés jusqu'au bout par l'action syndicale, le débat social et la jurisprudence. A savoir, jusqu'à la mise en cause argumentée et « expertisée » du noyau dur de la « subordination salariale », i.e. de la compétence et de la légitimité exclusives de l'employeur à gouverner le travail.<sup>28</sup>

Force est de constater que c'est très majoritairement selon cette seconde perspective que les directions d'entreprise réagissent, quand elles réagissent. D'où d'ailleurs la façon dont elles le font : si la souffrance professionnelle n'est qu'un risque pour l'entreprise, on la gère comme on gère tous les risques, au moindre coût, au cas par cas et dans l'urgence quand il prend la forme d'un danger.

---

<sup>28</sup> Mise en cause possible, que traduit l'arrêt de la Cour de cassation invalidant une restructuration du travail incompatible avec la santé des salariés

## **5- Usages syndicaux de l'expertise RPS : entre crise et renouvellement de l'action syndicale**

Comprendre les usages syndicaux de l'expertise RPS de SECAFI- au-delà de la satisfaction remarquablement unanime des représentants du personnel <sup>29-</sup>, c'est prendre la mesure de la diversité des contextes et des visées du recours à l'expertise, dont les développements précédents donnent déjà une idée. Mais ces contextes ont ici une dimension spécifique. Elle touche à l'implantation et à la culture des équipes syndicales et des représentants des salariés en CHSCT, aux caractéristiques du champ syndical propre à l'établissement, à l'ancienneté et à la place des enjeux de conditions de travail et de santé au travail dans les agendas revendicatifs – et éventuellement de la question RPS dans ces agendas-, à l'expérience du recours à l'expertise, aux logiques sous-jacentes à la mobilisation de l'expertise RPS et au choix du consultant SECAFI. Autant d'éléments auxquels notre enquête ne nous donne accès qu'imparfaitement. Il est moins malaisé de relever les différentes figures de l'usage syndical de l'expertise, dont la palette se décline en « dénoncer », « menacer », « contrôler », « s'impliquer », « co-gérer », et qui n'est pas le même selon qu'il s'agisse du volet « diagnostic » ou du volet « préconisation ». Les usages et effets sont enfin à repérer de manière plus indirecte concernant le rôle et les compétences du CHSCT, le rôle de la thématique RPS - entre dossier revendicatif supplémentaire et recentrage de l'action syndicale -, et les rôles respectifs des savoirs de l'expert et des savoirs syndicaux-salariaux.

### **5-1 Dimension syndicale des recours à l'expertise**

Un seul des huit contextes, Lyondell, se caractérise par une culture syndicale d'établissement en matière de recours à l'expertise. Établissement industriel de la chimie (classé SEVESO) il est doté d'une bonne implantation syndicale et d'une bonne coopération intersyndicale au CHSCT. L'équipe syndicale CGT est à la fois stable, et dotée d'une forte expérience à la fois sur les enjeux d'emploi, de conditions et de sécurité au travail, ainsi que sur le recours à plusieurs cabinets d'expertise. La catégorie de RPS va se trouver rapidement réappropriée dans la culture syndicale des risques professionnels traditionnels de type « industriels » : au fond, c'est une catégorie supplémentaire des risques collectifs auxquels sont exposés les travailleurs.<sup>30</sup> util de dés-individualisation et de dé-psychologisation du malaise au travail, il est apprécié comme tel.

La prégnance des enjeux de sécurité fait que, lorsqu'elles sont abordées, les questions de santé psychique des salariés, notamment en production et maintenance, sont, à plusieurs reprises, associées, comme effets ou comme causes, à celles des risques industriels. Ainsi le RPS peut être à la fois, sous-estimé par une culture de la santé au travail qui donne priorité au risque industriel, et reconnu et légitimé, pour

---

<sup>29</sup> Un seul exemple : « On a même été surpris à tel point l'intervenant qu'on avait de SECAFI s'est imprégné de l'entreprise, de son vocabulaire en un temps record.... On aurait juré qu'il était chez Philip Morris depuis au moins deux ans »

<sup>30</sup> Il a été déjà relevé que c'est sa capacité à s'inscrire dans la catégorie plus ancienne, plus familière et plus large de « Risques professionnels », que la catégorie de RPS l'avait emporté sur d'autres labels concurrents – « stress », « souffrance » etc. - dans le langage de la négociation collective et des professionnels de la santé au travail.

ne pas dire « sur-légitimé », au nom des relations d'effet et/ou de cause qu'il peut entretenir avec lui.

Ce qui ne signifie pas que les RPS vont de ce fait se retrouver au premier plan des priorités d'action du CHSCT, puisque dans le cas de Lyondell ses priorités plus anciennes ont rapidement repris le dessus (cf. plus bas)

Mais la rapidité avec lesquels les représentants du personnel ont repris cette catégorie de RPS déborde largement ce type de contexte, comme nous en avons pu faire le constat sur l'ensemble des terrains étudiés.

Dans d'autres contextes – comme Pôle Emploi, France Télécoms, ou même le Crédit Agricole – la mobilisation du droit d'expertise par le CHSCT ne repose pas sur la même culture du risque industriel, ni même du recours à l'expertise, du moins au niveau de l'établissement. Car dans ces entreprises ou entités de grande taille relativement syndiquées, les expériences syndicales conduites ici ou là peuvent circuler et épauler les équipes locales. Mais nous sommes, du moins chez Pôle Emploi et au Crédit Agricole, dans le monde des services et des « cols blancs », sans véritable culture syndicale des risques professionnels. Ici les RPS peuvent fournir une occasion significative d'intervenir sur les conditions et l'organisation du travail et de déployer l'activité du CHSCT, les RPS révélant en quelque sorte la pertinence d'un CHSCT pour un milieu professionnel réputé à faible risques d'atteintes à la santé. On note que dans ces trois cas l'expertise CHSCT est l'occasion du développement d'un travail intersyndical, partiel ou total. On peut donc penser qu'elle participe aux efforts de relégitimation du syndicalisme.

Enfin dans les quatre autres – CFA, Thalès, Accenture et Philip Morris – nous sommes toujours dans un monde de « cols blancs » dépourvu de culture du risque professionnel, de plus dans lequel le syndicalisme est, soit très faiblement implanté, soit limité dans son rayon d'action par la petite taille de l'établissement (CFA).

La force et l'orientation culturelle du syndicalisme, combinées au type de salariat dominant dans l'établissement, sont donc des dimensions clefs qui vont éclairer les modes d'appropriation de l'expertise par les représentants du personnel. La satisfaction concernant la conduite et les résultats de l'expertise est grande, de même que l'insatisfaction au regard de ce qui en advient. Mais cette dernière se traduit de manière variable, allant d'une déception teintée de sentiment d'impuissance – à l'image des attentes déçues générées chez les salariés eux-même<sup>31</sup> –, sans doute plus fréquente chez les syndicalistes les moins expérimentés, à l'utilisation de l'expertise dans l'activité du CHSCT.

## **5-2 Entre syndicalisme de contestation et syndicalisme d'organisation**

---

<sup>31</sup> « Ensuite, il y a eu les résultats : ça a suscité un espoir surdimensionné ... c'est un tort qu'on a eu au moment de l'expertise ... Je pense aussi que c'est quelque chose que SECAFI devrait peut-être intégrer dans son approche, pour pas que les gens se sentent frustrés à la fin de l'expertise, parce que c'est comme pour tout dans le monde du travail vous attendez maintenant le résultat pour le lendemain, quoi ... En fait, il y a eu un véritable espoir qui est né de la communication sur les résultats ... ils étaient emballés évidemment par le résultat, par la jouissance de voir son cas exposé, etc... ça a été très très bien accueilli. Mais effectivement, maintenant, dans le temps » (DS CGT Philip Morris)

Rappelons une fois de plus que l'expertise, quand elle résulte de l'exercice du droit d'expertise du CHSCT<sup>32</sup> est souvent une première victoire de ce dernier, obtenue dans un contexte conflictuel. La direction, même quand elle ne s'y est pas opposée frontalement, ne voit jamais d'un très bon œil l'arrivée dans l'établissement d'experts réputés « partisans ». Les représentants du personnel pourraient alors se contenter de déléguer le travail d'expertise aux consultants et n'utiliser ce dernier qu'en ce qu'il conforte leur propre vision critique, comme ressource revendicative comme une autre, en s'efforçant d'obtenir que la direction consente à mettre en œuvre les préconisations. Nous n'avons pas rencontré d'attitude aussi tranchée. La participation à une instance telle qu'un CHSCT, et les efforts des consultants pour impliquer peu ou prou les représentants du personnel ont des implications contraires, plus ou moins nettes selon les terrains.

Il est vrai que les diagnostics réalisés confortent les élus dans leur vision critique, et qu'ils peuvent nourrir dans la durée l'agenda revendicatif, d'autant plus que le volet des préconisations est faiblement mis en œuvre à la suite de l'expertise.

C'est le cas de France Télécoms. L'expertise a contribué à intéresser à la problématique des représentants du personnel qui ne s'y intéressaient pas forcément avant. Dans ce contexte très particulier, elle a été l'occasion pour beaucoup d'élus qui visiblement suivaient de (très) loin les activités du CHSCT, de participer à ces travaux en tant que personnes qualifiées. Reste à savoir si, sur le long terme, cette expérience a pu réellement modifier leur manière d'appréhender le travail et les problèmes des salariés. Pour les élus CHSCT, le rapport semble toujours servir de point d'appui à leur action revendicative, c'est-à-dire de point d'appui pour construire et justifier leurs revendications, en faisant valoir que ces revendications renvoient à tel ou tel point mentionné dans le rapport.<sup>33</sup>

Dans le cas de Lyondell les élus apprécient les deux volets, diagnostic et préconisations, de l'expertise. Mais quelques mois après la mission ils reconnaissent avoir « *mis de côté ce dossier* » au profit d'autres questions, et avoir complètement oublié le contenu exact des préconisations. Comme si la technicité supposée des réponses à apporter aux RPS dépassait leurs compétences. « On a travaillé avec les consultants sur les préconisations, donc on a pas été surpris. Mais pour être franc, il y en a beaucoup qui ne me seraient pas venues à l'esprit. Les RPS c'est un sujet compliqué et on a pas la formation pour gérer ça ». Comment interpréter la difficulté d'appropriation de l'expertise ? On peut la comprendre pour la partie diagnostic dont l'efficacité relève, du moins dans la forme qu'en propose SECAFI, d'une expertise très spécialisée. On la comprend moins pour la partie préconisations, dont le contenu et l'efficacité réelle relèvent et dépendent, eux, prioritairement d'une expertise « de terrain » et, en dernière instance, de l'expertise syndicale et salariale.. Il faut ici préciser que les élus ont souhaité que le « plan d'action » reste clairement de la responsabilité de la direction, de manière à pouvoir conserver leurs capacités critiques. Mais cela ne suffit pas à expliquer qu'ils n'en aient pas suivi la réalisation

---

<sup>32</sup> Ce qui nous amène à distinguer les deux cas de missions étudiées - Accenture et Thalès - qui sortent de ce cadre strict.

<sup>33</sup> Des représentants du personnel qui resteraient inscrits dans une approche assez étroite de l'expertise comme appui à l'action revendicative peuvent ne pas comprendre que le même cabinet puisse intervenir à la demande des IRP comme des directions.

et qu'ils ont aient quasiment oublié le contenu. En tout état de cause, le « dossier RPS » a ainsi pu disparaître des priorités syndicales entre la fin de l'expertise et nos entretiens. Et peut-être aussi la façon dont les élus disent envisager de se préoccuper des préconisations. « L'objectif serait d'obliger la direction à dire oui ou non et à motiver ses refus. Mais on ne peut pas non plus recourir au délit d'entrave à chaque fois (...) C'est une question de rapport des forces, mettre la pression sur les points les plus importants. Parce qu'on sait très bien que sur 85 points il y en a plus de la moitié qui vont partir à la trappe (...) On ne peut pas les obliger à faire. Mais le jour où il y aura un pépin, il ne pourront pas dire qu'ils n'étaient pas avertis ».

Ainsi, malgré un investissement ancien et important d'une équipe soudée, compétente et réactive, le suivi syndical semble donc devoir ici se résumer à la menace que le CHSCT peut faire peser sur l'employeur qui n'appliquerait pas les mesures préconisées. Autant dire qu'une expertise sur les conditions de travail peut venir renforcer une culture syndicale selon laquelle l'organisation du travail relève d'une confrontation entre experts et dirigeants, éventuellement arbitrée par le syndicat.

C'est en tous cas les limites que pointe le consultant qui est intervenu au Crédit Agricole. Il note chez les représentants du personnel beaucoup de réticences à engager des démarches qui les exposeraient à prendre des responsabilités dans le fonctionnement de l'entreprise. Leur premier réflexe a été de demander des comptes et un plan d'action à la Direction, plutôt que de suivre la proposition du consultant visant à mettre en place des « chantiers ». Il a trouvé les élus davantage focalisés sur « l'obligation de sécurité de résultats de l'employeur en matière de santé » que sur une posture propositionnelle et coopérative avec la Direction sur la transformation des conditions de travail.

Le cas du Pôle Emploi se distingue des précédents. Dans une situation comparable, au sens où la direction locale semble aux yeux des élus et à court terme, n'avoir donné aucune suites à l'expertise, jugée par ailleurs très satisfaisante c'est principalement sur les préconisations qu'ils s'appuient. Elles continuent de nourrir leur activité, semble-t-il principalement dans les IRP (CHSCT, mais aussi CE). Le rapport sert de base dans le travail quotidien du CHSCT. A chaque enquête, pour tout danger grave, pour le DUER, les élus s'appuient sur ce document pour construire leur analyse et rédiger leurs compte-rendus. « Cette expertise on l'a souvent réutilisée. Depuis un an et demi. L'axe 4 par exemple nous a donné des billes... sur le prescrit à l'accueil... sur les relations entre les gens et comment se met en place la coopération... sur le croisement des files... sur la défense des bornes et être plusieurs à l'accueil... les relations aux managers... et face à la direction, on fait régulièrement référence à notre expertise (Élue FSU ). En CE et en CHSCT d'ailleurs. On y fait référence souvent (Élue CFDT ) On essaie de faire vivre cette expertise. Dans toutes les instances, dès qu'il est question de la santé, du travail, de l'organisation, on s'appuie dessus. Et surtout on ne dit pas seulement qu'on a juste une analyse, on dit qu'on a des solutions concrètes, des préconisations. Qu'on a des propositions, qu'il suffit de mettre en discussion ! (Élue FSU)

Au CFA également ce sont surtout les préconisations qui ont été reprises par les représentants du personnel au CHSCT, qui se sont efforcés de les traduire en plans

d'action, même si l'attitude hostile du directeur leur a interdit pour l'heure d'en mettre en œuvre les points clefs.

Dernier exemple, celui de Philip Morris. Une année après l'expertise, les groupes de travail paritaires autour des sources potentielles RPS fonctionnent toujours, et un observatoire réalise un suivi annuel, les responsables syndicaux de l'entreprise CGT et CFE-CGC y étant associés et appréciant ces avancées.

### **5-3 Entre délégation d'expertise et redéploiement du savoir syndical**

Les modes d'usage de l'expertise RPS par les représentants du personnel et les syndicalistes mériteraient d'être étudiés de manière bien plus détaillée et dans la durée. Notre enquête ne fournit que quelques indications et quelques pistes en ce sens. Comme toute expertise, une expertise RPS est susceptible de connaître des destins variés, allant de d'un pôle à un autre. Le premier, la délégation d'expertise, dans lequel elle demeure extérieure et étrangère à une pratique syndicale qu'elle n'impacte pas. Le second, dans lequel elle est réappropriée dans une logique de redéploiement du savoir syndical, idéalement à la fois vers l'intervention sur le travail et son organisation et vers l'expertise « brute » des salariés sur leur activité. Les pratiques repérées par l'enquête se situent entre ces deux pôles. Il est possible que des orientations syndicales traditionnellement plus « contestataires » aient tendance à valoriser davantage le volet diagnostic que le volet préconisations, à l'inverse d'orientations plus « constructives », mais nous ne sommes pas en mesure de trancher sur ce point.

Il faudrait d'ailleurs examiner de plus près le type de préconisations dont ce dernier type de syndicalisme s'empare, et la place qu'il fait aux ressources propres de l'expérience et de l'expertise syndicale et salariale sur le travail. Et se demander dans quelle mesure rester focalisé sur les préconisations issues de l'expertise pourrait contribuer à brider un redéploiement de l'activité syndicale vers le travail. On a à l'esprit ici deux de nos huit cas, qui mettent tous deux en lumière les difficultés des équipes syndicales à prendre en compte, affronter et élaborer les divisions qui travaillent le collectif salarial au plan des conceptions du travail et du « bien travailler ».

Celui de France Télécoms, où cohabitent désormais deux types de salariat. Le premier est un salariat plus âgé et ancien, attaché aux valeurs du service public, violemment impacté par la restructuration managériale de l'entreprise, ayant souvent été formé dans un métier du « back-office », sans doute le plus en souffrance. Selon le consultant chef de mission : « Quoi que l'on propose comme préconisations vous n'empêcherez pas les anciens câbleurs de souffrir de se retrouver en centre d'appel, donc ils sous-estiment les effets positifs de l'expertise ». Le second est constitué de jeunes commerciaux dont le rapport au travail et à l'entreprise est bien différent. Il est donc difficile d'imaginer qu'un développement des « controverses professionnelles » au sein de nouveaux espaces collectifs puisse éviter d'affronter et de travailler ce clivage au sein du collectif de travail.

Dans le cas du CFA, le découragement guette les représentants du personnel. Tout se passe 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. Ce point de vue est d'ailleurs



largement partagé par l'inspecteur du travail. Dans un tel contexte on peut se demander si le principal levier d'action qui resterait à disposition du CHSCT et des syndicalistes de l'établissement ne serait pas de tenter de « 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 – avec sans doute un clivage tendanciel entre enseignants des domaines professionnels et généraux – quant aux attentes et aux pratiques pédagogiques. Ce qui apparaît tout sauf facile, compte tenu de l'affaiblissement même du collectif de travail.

## 6- Expertise RPS et système de santé au travail

Outre les enjeux du travail et de son organisation qui constituent le noyau dur de la mission d'expertise, celle-ci porte également sur le système de santé au travail de l'entreprise. Ce dernier forme d'ailleurs le 1<sup>er</sup> dernier des quatre pôles du modèle de base utilisé par le cabinet dans l'analyse des RPS, sous l'intitulé « système d'alerte et de veille » (« Existence d'un système de veille », « connaissance des acteurs à alerter », « coordination des acteurs de la prévention »...), qui vient compléter les trois autres pôles directement inspirés du modèle de Karasek.

On le constate dans le diagnostic où certaines caractéristiques de ce système peuvent être de fait et explicitement analysées comme... facteurs de RPS, compte tenu de ses insuffisances ou fragilités. C'est par exemple le cas pour Lyondell et le Crédit agricole lorsque le diagnostic pointe les dysfonctionnements avérés du système sur les trois registres de la prévention (primaire, secondaire, tertiaire) ; le caractère limité ou inexistant des marges de manœuvre du médecin ; les incompétences notoires du système en matière de RPS

On le constate également dans les préconisations. En s'en tenant aux exemples de Lyondell et du Crédit agricole, on peut en recenser 4 types :

- celles qui concernent les outils-indicateurs de diagnostic-suivi sanitaire : analyses d'accidents, statistiques AT/MP/arrêts maladies/ absentéisme/passages à l'infirmerie ;
- celles qui concernent l'organisation ou la création de certains services-instances : création d'une permanence psychologique, relations entre Hygiène-Sécurité/RH/médecin/CHSCT ;
- celles qui concernent les tâches du service de santé : visites médicales, suivi des arrêts-reprises du travail, orientation thérapeutique, alertes, analyses de postes ;
- celles qui concernent la place faite à l' « expertise salariale » en matière de risques et de santé au travail : consultation et sollicitation du CHSCT, groupes de travail, échanges salariés/encadrement, sensibilisation-formation du personnel, entretiens individuels ;

Il est donc légitime de s'interroger sur les usages que sont susceptibles de faire les acteurs de cette dimension des missions d'expertise, même si elle n'est pas centrale.

Dans la plupart des cas, cette expertise du système de santé de l'entreprise reste secondaire dans une démarche qui, compte tenu de l'objet-même de la mission confiée à l'expert, est naturellement centrée sur le travail et les relations entre employeurs et salariés. Reste, qu'on ne peut néanmoins évaluer l' « impact » d'une telle mission en faisant l'impasse sur les tenants et aboutissants de son diagnostic et de ses préconisations concernant le système de santé au travail de l'entreprise. D'où une série de questions :

- quels types de transformations du dispositif de santé au travail l'expertise suggère-t-elle ?
- quelle importance donner à ces transformations dans une stratégie d'éradication des RPS ?

- et si une telle stratégie passe par une modification du travail et de son gouvernement dans l'entreprise, de quels prérogatives, compétences et outils doter ce dispositif pour en faire un acteur de cette stratégie ?
- en clair : vers quel modèle d'expertise et d'action sanitaire au travail en entreprise le consultant suggère-t-il de faire évoluer ce dispositif pour qu'il soit à même d'être un des acteurs effectifs et efficaces de l'action contre les RPS ?

La question se pose d'autant plus que, loin d'être étranger aux évolutions en cours et à venir de ce dispositif, le développement récent de l'expertise RPS est à la fois conséquence et le composante de la crise globale d'un système qui se trouve à la fois : débordé par le développement et le renouvellement des atteintes professionnelles à la santé face auxquelles il n'a ni l'organisation, ni les compétences, ni les outils nécessaires ; et doublé sur son terrain par une nouvelle catégorie d'experts en santé au travail disposant précisément des moyens, compétences et outils dont il est privé (Ex. entretien médecin du travail du Crédit agricole)

Dit autrement, l'expert en RPS intervient dans un contexte où le développement de l'expertise RPS participe d'un processus de « dualisation » rampante du service de santé au travail entre, d'un côté, un service de santé au travail « de base », formellement ouvert à tous les salariés et syndicats, mais aux moyens et statuts professionnels réduits à la portion congrue, et tendanciellement ramené à son statut initial de « médecine d'entreprise » ; de l'autre, un marché de la santé au travail structuré par la loi de l'offre et de la demande et la concurrence entre cabinets d'experts, et auquel les salariés et syndicats ne peuvent s'adresser qu'au gré des rapports de force financiers et politiques dont ils disposent.

Le consultant en RPS amené à diagnostiquer et préconiser sur le système de santé de l'entreprise est donc, peu ou prou, mis dans la situation pour le moins paradoxale d'expertiser un système plongé dans une crise et des reconfigurations dont les consultants comme groupe professionnel sont parties prenantes.

S'il en est ainsi, il y aurait à tout le moins matière à réflexion pour un groupe professionnel par ailleurs soucieux et parfois sourcilleux quant à sa position d'« externalité » et d'« objectivité » vis-à-vis des stratégies d'acteurs au sein desquelles il intervient.

En tout cas, et ceci expliquant peut-être cela, force est de constater que, contrairement aux enjeux du travail et des relations professionnelles sur lesquels un cabinet comme SECAFI dispose d'une « philosophie » et d'un positionnement global relativement élaborés, les enjeux des reconfigurations en cours du système de santé au travail et les controverses qu'elles suscitent, restent manifestement, eux, un « angle mort » de la réflexion et des orientations du cabinet.

## 7. A propos de la professionnalité des consultants SECAFI

Les huit cas d'expertise étudiés font donc apparaître une grande diversité dans les démarches et les résultats, dont une part essentielle tient évidemment aux contextes dans lesquels ces expertises ont été réalisées. L'« approche RPS » du cabinet - nous désignons ici à la fois le référentiel scientifico-technique, la démarche et les méthodes d'expertise prescrites - se décline sur le terrain avant tout en fonction des contextes d'intervention, toujours singuliers, et en mobilisant toujours, et dès l'amont - nous avons insisté sur ce point - d'importantes compétences d'ordre politique ou stratégique de la part des consultants. Nous avons toutefois pu repérer des régularités. Elles tiennent au cadre institutionnel assez strict de l'exercice du droit d'expertise; au caractère conflictuel du dialogue social qu'il traduit; à la position engagée du côté des représentants du personnel, et perçue comme telle surtout par les directions - de l'expert; aux freins et contournements et utilisation très sélective des préconisations observées du côté du management; du côté des CHSCT et de l'acteur syndical les usages et stratégies semblent plus diverses, et sans doute plus affectées dans la durée, même si domine dans le court terme la difficulté à se réapproprier l'expertise dans une perspective de redéploiement des pratiques syndicales vers « l'expertise brute » des salariés sur leur travail.

Mais cette diversité tient aussi aux sensibilités, compétences et options personnelles selon lesquelles chaque consultant s'approprie et met en œuvre le « modèle SECAFI » d'expertise RPS. Cet aspect est plus difficile à cerner, ne serait-ce que parce qu'il est peu présent dans notre enquête, plus directement attentive à mettre en relation les caractéristiques de chaque expertise avec celles de son « terrain », qu'avec celles du consultant et de son équipe. Reste que certains entretiens et la journée du 19 septembre - notamment, à propos des ressources des collectifs de travail, des indicateurs de qualité d'une expertise, de la courte discussion autour du métier de consultant -, fournissent des indications et des pistes.

Ainsi, la question a été clairement posée de l'absence ou des insuffisances d'un dispositif de mise en débat et de capitalisation des expériences au sein de SECAFI. Or il s'agit d'un cabinet qui valorise fortement la mobilisation des ressources présentes dans les collectifs salariaux auprès desquels il intervient.

Afin de suggérer une réflexion sur ce plan, on peut poser la même question au travail d'expertise RPS des consultants qu'à n'importe quel professionnel : qu'est-ce qu'un « bon travail » ? Qu'est-ce qu'une « bonne mission ». On aurait alors à examiner les différents critères et objectifs à partir desquels évaluer la qualité d'une mission, ainsi que les modèles et les méthodes effectivement mobilisés au service de ces critères et objectifs.

Les critères et objectifs peuvent renvoyer à la « satisfaction du client » (le CHSCT demandeur, critère de court terme; à un horizon de long terme qui serait la « disparition des RPS »<sup>34</sup>; à moyen terme on trouverait la « levée du déni chez les

---

<sup>34</sup> Sans entrer dans le débat sur la nature éliminable ou non des risques, notamment professionnels. On a plutôt ici en vue une perspective, un horizon., qui finalise la logique mettant l'accent sur la notion de réduction des risques psychosociaux.

dirigeants », la mise en mouvement du jeu d'acteur, la mise en œuvre des préconisations, ou la réappropriation des débats du travail au sein du CHSCT ou dans d'autres lieux.

Les modèles de référence explicatifs des RPS qui sont mobilisés par les experts - le plus souvent simultanément, mais avec des dominantes - sont les suivants : « équilibre/déséquilibre entre contraintes et ressources » ; « dysfonctionnements organisationnels » ; « jeu d'acteurs » ; « conflits de critères de la qualité » ; « présence/absence d'espaces collectifs d'élaboration du travail ».

Ces modèles font, notamment, une place variable aux dimensions de « ressources » psychosociales et de « risques » psychosociaux, l'approche en termes de RPS ayant tendance, nécessairement, à « tirer » du côté des risques. La journée du 19 septembre a montré qu'il existait un espace de controverses possible sur la conception et la pratique du métier. Ainsi certains consultants insistent plus que d'autres sur une approche en termes de ressources présentes dans l'organisation du travail. Cela peut amener, par exemple, à privilégier la conduite d'entretiens autour de « ce qui va bien », ou encore à ne proposer que des préconisations-cadre et à « laisser la main aux acteurs pour leur mise en œuvre ». S'il est clair que les évolutions récentes du droit du travail en matière de prévention des risques professionnels – comme l'obligation de l'évaluation des risques – font partie du contexte dans lequel agissent les experts CHSCT, lesquels y trouvent des armes précieuses pour intervenir auprès de directions peu coopératives, leurs modèles d'intervention empruntent de manière pragmatique à bien d'autres sources d'inspiration.

### **Conclusion générale**

On l'a précisé d'entrée, cette étude, compte tenu de ses moyens, de son champ et de la difficulté de l'objet, ne pouvait prétendre à une évaluation rigoureuse des « effets » des missions d'expertise de type « RPS » du cabinet SECAFI. De manière plus modeste elle présente un éclairage sur les conditions de déclenchement et de réalisation de ces missions ainsi que sur les appréciations et les usages qui sont ceux des élus du personnel siégeant en CHSCT, et parfois des directions, et ce généralement au cours de l'année qui a suivi la remise du rapport d'expertise.

La tonalité générale peut sembler pessimiste : la satisfaction des élus quant à la qualité de la prestation et de l'intérêt du diagnostic et des préconisations va de paire avec une certaine déception et une certaine frustration quant aux suites données à ces missions par les directions. Pour les entreprises de grande taille qui sont les principales consommatrices de ces expertises, sans doute que cette perception globale gagnerait à être située eu égard à la possibilité d'un cheminement éventuel, plus long et plus complexe des préconisations de l'expertise, au-delà de l'espace de l'établissement qui l'a commandée, et au-delà de la séquence temporelle d'un à deux ans qui suit la remise du rapport de mission. Cet aspect mériterait d'être mieux exploré. Mais il ne remettrait probablement pas en question les principaux résultats de notre étude : la réticence des directions locales à reprendre à leur compte les préconisations du cabinet, et la grande difficulté des CHSCT et des représentants du personnel à se les approprier durablement dans leur activité de manière à peser dans les transformations des organisations.

## Références bibliographiques

- Barnier L.-M. (2013), «Le salarié profane et l'expert savant», *Nouvelle Revue du Travail*, n° 3.
- Bouffartigue P., Massot C.(2013) , « Elus CHSCT face aux « RPS » : une typologie des pratiques », *Chroniques du travail*, n° 3.
- Clot Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte.
- Dugué B., Petit J., Pinatel C. (2012), *Les CHSCT, entre dispositifs et pratiques*, IPB-ENSC Bordeaux, janvier.
- Gâche F. (2013), « L'expertise doit venir en complément de l'action syndicale, pas s'y substituer », *Nouvelle Revue du Travail*, n°3.
- Granaux S. (2011), « Les CHSCT aux prises avec l'évaluation des risques du travail dans un contexte d'individuation de la relation salariale et de déclin des représentations collectives ; quatre cas de figure et deux exemples de CHSCT préventifs », *XIII<sup>ème</sup> journées Internationales de Sociologie du Travail, Mesures et démesures du travail- Bruxelles-25-27 janvier 2012*.
- Jamet L., Mias A. (2012), « Les CHSCT : une institution en mal de connaissances ? Le cas des risques cancérigènes, mutagènes et toxiques pour la reproduction », la *Revue de l'Ires*, n° 3, p. 74-102.
- Vacquin H. (coord.) (2013), « L'apport de l'expertise au travail syndical et au dialogue social », Technologia.
- P.-Y. Verkindt P.-Y. (2014), *Les C.H.S.C.T. au milieu du gué. Trente trois propositions en faveur d'une instance de représentation du personnel dédiée à la protection de la santé au travail*, Rapport à Monsieur le Ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.
- 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.