

# Travail d'expert et travail expertisé

*Les apports de l'expertise CHSCT aux négociations du travail et ses limites*

*Colloque : « Comment le travail se négocie-t-il ? ».  
AFS. RT 18. Aix-en-Provence. 28-29 mai 2015*

**Charles Bourdellon**

*Intervenant Santé au Travail  
ATR travail & santé*

**Cedric Verbeck**

*Chercheur associé, Centre Max Weber, UMR 5283, Lyon  
Equipe Travail, Institution, Professions et Organisation*

Notre communication souhaite interroger les liens entre l'expertise CHSCT et les négociations du travail. Pour traiter de ce type particulier d'expertise à la suite de travaux déjà réalisés sur le sujet spécifique de l'expertise CHSCT (F.Gâche, N.Spire, L-M.Barnier, S.Fortino et G.Tiffon, 2013, P. Bouffartigue, C. Massot, 2013), nous distinguerons le travail d'expertise et le travail expertisé. Nous partons du constat que le cadre du travail d'expertise ne s'applique pas sans négociations et rarement sans conflits, tandis que le travail une fois expertisé n'est plus tout à fait le même, bien qu'il n'a pas à être directement transformé par l'expertise. Notre communication interrogera ainsi les apports et les limites de l'expertise CHSCT pour les négociations du travail.

**Méthodologie** : nous nous appuyerons sur notre expérience construite à travers plusieurs dizaines d'interventions réalisées entre 2011 et 2015 avec plusieurs cabinets d'expertise dans de multiples secteurs d'activités (automobile, banques et assurances, énergies : production, exploitation, distribution, fonction publique territoriale, informatique, médias : presse et télévision, organismes sociaux, télécommunications, réseaux de transports en commun : ferroviaire, bus, et santé : fonction publique hospitalière, entreprises de santé privées). Nous avons mobilisé différentes sources dont nous effectuons ici une utilisation de seconde main : entretiens semi-directifs, analyses de nos rapports d'expertise, documents internes fournis par les organisations (rapport d'activité du médecin du travail, DUERP, organigrammes, rapports de projets, expertises précédentes, etc ...) et observations des situations de travail. Nous nous appuyons également sur les réunions d'instruction de la demande et de restitution des expertises.

## L'expertise CHSCT : un cadre de travail dont l'application est objet de négociations et de conflits

A la différence d'une intervention choisie par l'employeur, l'expertise est un droit ouvert aux représentants du personnel au CHSCT. Cette intervention financée par l'employeur permet aux membres du CHSCT d'alimenter leurs réflexions sur les effets d'un projet sur lequel ils sont consultés ou sur les causes d'un risque grave dans l'établissement. Parce qu'il s'agit d'un droit, d'emblée, le travail d'expertise ne se présente pas comme un objet de négociation. De la même manière qu'une part du travail des représentants de la loi (Becker, 1985) consiste à faire respecter leur rôle, les intervenants en expertise, tenus de faire respecter le cadre juridique de leur travail et celui de leur méthodologie agréée par le ministère, font face à des pressions multiples. Les situations deviennent difficilement lisibles pour l'intervenant quand certains acteurs veulent s'affranchir de ce cadre d'expertise, tandis que d'autres le réclament de toute urgence. Toutefois cette application des normes, même si elle est nécessairement sélective, n'est pas laissée à la discrétion des seuls intervenants. Elle fait l'objet d'un contrôle ministériel dans le cadre d'une procédure d'agrément des experts CHSCT opéré par les organismes instructeurs. En outre, un contrôle juridique peut s'appliquer lui aussi *a priori* ou *a posteriori*.

L'expertise CHSCT est alors pensée comme une ressource pour les représentants du personnel avant d'être une ressource pour la négociation du travail. Elle vise à les rendre capables de définir par eux-mêmes les moyens de contrôle et de suivi des décisions de l'employeur. L'employeur assumant une obligation de moyens et de résultats en matière de sécurité, c'est lui qui donne suite ou non aux propositions d'actions de prévention que les représentants formulent à l'issue de l'expertise. Aussi, pour devenir une ressource pour la sécurité et la santé du personnel et fournir à ses représentants des éléments concrets de négociation, il est parfois souhaité de faire fonctionner l'expertise CHSCT dans le cadre d'une « relation de service » (Goffman, 1968). Toutefois quand le niveau de conflictualité augmente trop, il devient nécessaire de s'affranchir d'un tel cadre et le strict respect de la loi impose alors de revenir à un fonctionnement non paritaire dans lequel l'employeur est tenu d'exécuter la résolution du CHSCT.

L'absence de cadre tripartite<sup>1</sup> ne signifie pas qu'il n'y ait plus besoin de cadre et qu'il n'y a plus de prestation. Bien au contraire, à l'occasion de ce retour à une régulation par le conflit, des euphémisations supplémentaires sont requises, ne serait-ce que pour prévenir chacun contre des agissements hostiles. Car, bien que ce soit illégal, des directions ne contestent pas au tribunal la demande d'expertise, mais préfèrent plutôt contester de toutes autres manières possibles l'expertise et l'expert désigné (en raison du coût de sa mission, de la qualité supposée de l'expert, etc.). Dans ces situations, l'accès au travail et

---

<sup>1</sup>Le triptyque « employeur », « expert », « représentants du personnel », ne recouvre pas ici exactement les trois pôles de la relation de service bénéficiaire-prestataire-problème à traiter.

à ceux qui le font est évidemment beaucoup plus compliqué pour les intervenants mandatés par l'expert.

**Expertise 1A<sup>2</sup>** : le malaise des salariés venant à notre rencontre est palpable. Il faut lourdement insister sur la confidentialité des entretiens mais beaucoup de signes montrent la nervosité des salariés. Certains demandent à débrancher les téléphones. On nous rapporte que certains salariés aimeraient nous rencontrer en dehors de l'organisation car ils ne souhaitent pas être vus en présence des experts. Trois entretiens sur les cinq de la journée ont été déprogrammés le matin même pour cause de réunion de service<sup>3</sup>. La salle choisie est collée au bureau de la direction et les parois ne permettent pas aux salariés de parler normalement. Un cabinet de médiation a été sélectionné par l'employeur dont les entretiens se sont déroulés une semaine avant l'arrivée des experts. Cela a eu pour conséquence une augmentation importante des refus constatés, jugeant l'expertise redondante.

Ces malaises témoignent de l'un des effets du travail d'expertise sur le travail expertisé et ses négociations. L'expertise recense et collecte des capacités de prise de parole sur le travail. Nous distinguons alors ceux qui y participent et ceux qui n'y participent pas. Il est nécessaire de les prendre simultanément en compte pour comprendre les enjeux situationnels que l'expertise génère.

**Expertise 2B** : lorsque les entretiens ont été ouverts pour les salariés, l'équipe d'encadrement a officiellement annoncé sa position en refusant de participer aux entretiens. L'hostilité affichée par l'encadrement place les salariés dans une situation de choix impliquant nécessairement un positionnement face à la hiérarchie et face aux syndicats. Cela renforce également le positionnement entre collègues. Il est alors important de saisir ces informations pour comprendre ce que génère l'expertise et ce qu'elle met en lumière.

En les suscitant dans son cadre propre, le travail d'expertise peut être l'occasion de nouveaux témoignages, de nouveaux engagements ou bien de paroles qui trouvent enfin un lieu d'expression. La réalisation d'une expertise donne ainsi indirectement un indice des capacités d'actions en cours et à venir.

**Expertise 3C** : la représentation du personnel est en conflit avec la direction pour faire valoir son droit pour une expertise qui doit couvrir les 8 métiers concernés par le projet de restructuration. C'est en même temps un pari pour le CHSCT. Les personnes accepteront-elles de participer aux entretiens alors que la majorité des syndicats se concentre principalement dans un seul des 8 métiers ? La réalisation de l'expertise démontre que le CHSCT a gagné son pari et donne un signe d'unité et de mobilisation à la direction. « *Ils nous ont sous-estimé* » évoque un membre du CHSCT parlant du

---

<sup>2</sup> Extrait des notes prises lors des entretiens passés dans l'organisation 1A.

<sup>3</sup> Les entretiens ont été prévus 2 semaines auparavant.

collectif de cadres représentant l'employeur auquel les représentants du personnel se sont affrontés.

Néanmoins, à première vue, de telles interventions semblent demandées quand toutes les négociations sur le travail ont échoué. En cas d'expertise demandée pour examiner un Projet Important (PI), celles-ci sont souvent imposées par les représentants du personnel à l'employeur. En cas de Risque Grave (RG), elles sont souvent demandées pour examiner des situations dont les Instances Représentatives du Personnel (IRP) considèrent qu'elles font l'objet d'une vision unilatérale de l'employeur. La dynamique des négociations que l'expertise affecte en raison de ses enjeux propres est toutefois différente s'il s'agit d'une expertise pour PI ou d'une expertise pour RG.

### **L'urgence économique : le cas du Projet Important**

En fonction de la nature et de l'ampleur des projets de l'employeur, il existe une variété de processus d'information consultation<sup>4</sup>. Au cours de ces processus, l'employeur informe et consulte le CHSCT d'un projet susceptible de modifier les conditions de travail. Toutefois, parce les membres du CHSCT suspendent leur avis sur le projet (le plus souvent mais pas toujours, voire pas sur la totalité du projet) à la réalisation d'une expertise, le projet est (le plus souvent totalement et parfois partiellement) différé à une nouvelle convocation du CHSCT.

Si l'employeur est tenu en certaines occasions d'informer et de consulter son CHSCT, il peut cependant ne pas souhaiter négocier avec les représentants du personnel. De son point de vue, la consultation des représentants du personnel peut ne viser qu'à sécuriser le processus dans son ensemble sans le retarder. Quant aux membres du CHSCT représentant le personnel, ils peuvent espérer, en réalisant une expertise, différer la réalisation du projet, afin d'obtenir de l'employeur des mesures de prévention adéquates. Dans le cas des expertises pour PI, les représentants de l'employeur sont donc le plus souvent pressés que l'expertise arrive à son terme, tandis que les représentants du personnel sont dans une logique inverse.

Des modifications jurisprudentielles en 2013 ont introduit des contraintes supplémentaires qui peuvent justement limiter le temps donné à la négociation de l'application du cadre de l'expertise. Cela conduit en pratique à devoir quitter plus rapidement le cadre tripartite et il peut donc y avoir des éléments dans le protocole retenu dont la négociation a été empêchée par ce nouveau cadre juridique.

Globalement, c'est l'urgence économique qui imprime son rythme au processus d'expertise, tandis que le travail d'expertise peut permettre (indirectement) de la

---

<sup>4</sup> Si elle est décidée pour examiner les effets d'un projet sur la santé au travail, l'expertise CHSCT peut être un des éléments d'un processus formel d'information et de consultation qui peut concerner un ou plusieurs CHSCT, voire les Délégués du Personnel (DP) seulement, ou encore d'une Instance Temporaire de Coordination des CHSCT (ITCCHSCT) et indirectement du Comité d'Entreprise (CE) ou du Comité Central d'Entreprise (CCE).

suspendre un moment. La loi régule le rythme de cet état d'urgence. L'expérience montre que de telles expertises ne sont pas toujours imposées par les représentants du personnel à l'employeur.

**Expertise 4D :** à l'occasion de négociations menées par une entreprise pour créer une filiale commune avec une autre, des projets de modifications de leurs organisations respectives nécessitent d'obtenir des avis de leurs IRP respectives. Or les représentants des deux employeurs sont pressés d'aboutir à ce rapprochement pour éviter qu'il ne soit ensuite contesté par leurs concurrents. Les deux employeurs sont donc pressés d'aboutir au processus d'information consultation et c'est pourquoi, dans ce cas, c'est l'employeur qui demande aux représentants du personnel au CHSCT de mandater un expert dans les plus brefs délais.

### L'urgence sociale : le cas du Risque Grave

Au cours des expertises pour risque grave, la dynamique est en général inversée, mais l'expertise n'en est pas moins un enjeu de négociation au sein des instances. Tandis que la représentation du personnel souhaite faire reconnaître un ou plusieurs risques et demande l'expertise pour les caractériser et obtenir des explications précises sur leurs causes afin que l'employeur puisse les prévenir au mieux, (voire faire cesser la situation à risque), les représentants de l'employeur peuvent tarder à reconnaître la nécessité de l'expertise. Si l'employeur ne s'y oppose pas formellement, la situation peut être décalée dans le temps, créant parfois un climat de défiance avant que l'expertise ne commence. Dans ce cas, c'est l'urgence sociale qui imprime son rythme au travail d'expertise.

**Expertise 5E :** nous intervenons dans l'organisation 4D pour un RG signalé qui concerne un service entier de l'établissement. Ce service est présenté comme un service support. Une première expertise avait été envisagée. Suite à quoi la direction a annoncé la mise en place de mesures de prévention et l'expertise a été suspendue. Toutefois, quelques mois plus tard, les mesures ne sont toujours pas déployées, tandis que des personnels identifiés comme des fauteurs de trouble ont été extraits du service et répartis ailleurs dans l'organisation. Le CHSCT demandera alors une expertise. Suite à quoi la direction déclenche en urgence l'intervention d'un consultant pour faire de la médiation au sein du service avant que l'expert n'intervienne à son tour.

Le rythme du travail d'expertise et les effets sur les négociations du travail sont donc différents en fonction du type d'expertise que le CHSCT choisit. Or ce choix peut résulter d'une stratégie délibérée et sa mise en œuvre révèle d'autres enjeux dans l'entreprise.

**Expertise 6F :** confronté à une cessation totale d'activité et au transfert de tout le personnel vers d'autres activités du groupe, le CHSCT est informé et consulté sur ce projet massif, flou et imprécis. Les risques sont apparemment élevés et nombreux. Le CHSCT souhaite une expertise et même la direction y consent. Or le personnel est extrêmement inquiet depuis des mois. Chacun veut retrouver au plus vite du travail dans le groupe ou ses nouvelles filiales. Dans ce contexte décrit par le médecin du travail

comme « *un naufrage collectif dans lequel chacun va partir avec un bout de planche pour seul radeau* », choisir une expertise pour projet important aurait pour effet que la direction retarde la communication des affectations individuelles. Cela pourrait retourner le personnel contre son CHSCT au moment même où il est crucial de conserver une autonomie collective pour prévenir les risques qui émergent. Alors le CHSCT fait le choix d'une expertise pour risque grave afin de ne pas suspendre le projet, mais demande et obtient de la direction que l'expert intervienne en urgence et avant que les affectations individuelles définitives ne soient attribuées au personnel. Au final, le CHSCT obtient un compromis : une expertise pour risque grave effectuée dans des délais courts.

En général, l'expertise pour risque grave se met plus lentement en place qu'une expertise pour projet important du fait de possibles délais (dans les tribunaux, on parle de « manœuvres dilatoires » pour qualifier certains de ces délais) que l'employeur introduit dans l'exécution de la résolution du CHSCT.

### **Apports et limites du travail d'expertise au travail expertisé**

A la différence d'une prestation de conseil, l'expertise CHSCT ne doit pas viser à transformer directement le travail : ce n'est pas un moyen de prévention en tant que tel. Toutefois, rendre le travail pensable peut contribuer à faire évoluer son évaluation par ceux qui le réalisent, ceux qui l'encadrent et ceux qui le définissent. En outre, le travail d'expertise a des effets juridiques qui peuvent conduire les responsables à faire évoluer leurs projets ou leur organisation du travail. Car, *a minima*, porter des situations à risques à la connaissance de l'employeur par l'intermédiaire d'une expertise permet aux salariés qui en seraient les victimes de mettre en cause la faute inexcusable de leur employeur (FIE)<sup>5</sup>. Puisque de telles possibilités renforcent l'obligation de sécurité de moyens et de résultats qui pèse sur les épaules de l'employeur, ce qui confère au dialogue social une autre forme de sérieux et de gravité.

Est-ce à dire que l'expertise a un impact direct sur les négociations du travail ? Outre le fait que les intervenants en expertise ne sont pas eux-mêmes représentants du personnel et ne sont pas dans une bonne posture pour négocier (on parlerait d'expertocratie dans ce cas), l'expérience invite à répondre prudemment que ce n'est pas toujours directement le cas. Du reste, croire ou faire croire le contraire serait se tromper à la fois sur la fonction réelle de l'expertise et sur la fonction du dialogue social.

Car celui-ci est-il une forme de négociation ? R. Lewicki et A. Litterer (1985) définissent la négociation par trois critères : un conflit d'intérêt, l'absence de règles définies ou acceptées pour le résoudre et la préférence pour une résolution à l'amiable plutôt que le maintien du conflit. C. Dupont (1994) définit la négociation comme « une activité qui

---

<sup>5</sup>La FIE ouvre droit aux victimes à l'indemnisation de nouveaux types de préjudices (comme le préjudice sexuel par exemple) qui ne sont pas indemnisés par les réparations forfaitaires prévues au code de la sécurité sociale, à une majoration de la rente de la victime et à diverses pénalités pesant sur l'employeur et ses représentants, y compris sur leur patrimoine personnel (Sophie HOCQUET-BERG, 839-843, 2012).

met en interactions plusieurs acteurs qui, confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent (ou trouvent opportun) de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable »<sup>6</sup>. Cependant, R. Bourque et C. Thuderoz (2011) proposent d'ajouter à cette définition un élément venu de la littérature anglo-saxonne et qui insiste sur le caractère de la « décision collective » (Zartman, 1977). Il s'agit là de concevoir des parties qui discutent de la manière de résoudre leurs intérêts opposés (Pruitt, 1981). De ce point de vue, les concertations liées au « dialogue social » ne peuvent pas être qualifiées, à proprement parler, de négociations<sup>7</sup>, notamment en France ou à la différence de l'Allemagne, nous ne sommes pas dans un système de cogestion.

Quant à la fonction réelle de l'expertise CHSCT, son utilité ne peut pas se juger à l'aune du nombre d'actions de prévention préconisées par l'expert et que l'employeur met ou non en place à la suite de l'expertise. Car, sauf en de rares cas, ces recommandations ne sont pas contraignantes pour l'employeur. Une autre hypothèse quant aux effets probables du travail d'expertise sur les négociations du travail serait de prétendre qu'il est, parmi d'autres, un moyen de construction des conditions de travail, à savoir l'objet même des négociations. Ce qui n'annule en rien l'existence de processus sociaux visant à l'inverse la naturalisation des conditions de travail<sup>8</sup>. Si la légitimité à décrire les situations est en effet fondamentale pour comprendre comment se construit la « réalité du travail », le travail d'expertise se présente comme une recherche d'une telle légitimité.

### Proposer une autre vision de la sécurité et des risques au travail

Lorsque l'on analyse les discours décrivant les réalités de travail perçues par les différents protagonistes, il est frappant de constater des descriptions radicalement opposées. Tandis qu'un discours rend public l'existence d'un problème de santé au travail, un autre décrit un manque d'efficacité. Tandis que les uns décrivent un problème d'organisation, les autres pointent des fragilités individuelles. C'est alors une guerre d'interprétations qui se livre sur « les » réalités des conditions de travail, chacun prétendant décrire « la » réalité. La base du conflit est donc le contrôle de la définition de la réalité du travail.

Il s'agit bien d'une « lutte » au sens de M. Weber qui la décrit comme « *une relation sociale pour autant que l'activité est orientée d'après l'intention de faire triompher sa propre volonté contre la résistance du ou des partenaires* »<sup>9</sup>. Même s'il y a des accidents

---

<sup>6</sup> C. Dupont, (1994), *La négociation. Conduite, théorie, applications*, Paris, Dalloz, 1994, p11.

<sup>7</sup> Voir C. Thuderoz (2011) pour un approfondissement des notions de consultation, concertation et négociation.

<sup>8</sup> Les processus sociaux de naturalisation des conditions de travail (PSNCT) connaissent toutefois des orientations différentes. Dans certains cas, des caractéristiques du travail et de son organisation sont parfaitement naturalisées, imputées au métier, à la psychologie d'une ou plusieurs ou encore à l'économie globalisée et mondialisée, etc. Dans ce cas, les PSNCT visent à justifier l'existant (Gollac et ali, 2000). Dans d'autres cas, ce ne sont pas les caractéristiques du travail qui sont jugées normales, mais plutôt leur adaptation permanente et constante à un environnement présenté en changement perpétuel et inéluctable rendant vaine, voire surannées, toutes formes quelconques de résistances. Dans ce cas, le PSNCT vise à justifier le changement de l'organisation en le naturalisant (Perret, 2009).

<sup>9</sup> (1956)(1995), Weber M., *Economie et société/1. Les catégories de la sociologie*. Librairie Plon, Agora, p.74.



et des morts au travail, des maladies professionnelles, du harcèlement moral ainsi que des licenciements vécus comme une mise à mort sociale<sup>10</sup>. Elle peut ainsi être considérée comme « pacifique » : « *la lutte pacifique s'appellera « concurrence » quand on la mène au sens d'une recherche formellement pacifique d'un pouvoir propre de disposer de chances que d'autres sollicitent également* »<sup>11</sup>. Cette concurrence est, réglementée tant dans ses buts que dans ses moyens. La concurrence, prise dans son sens positif, c'est-à-dire sans recherche de l'annihilation physique de l'autre, mais comme une mise en relation d'individus ayant les mêmes objectifs et désirant les mêmes choses, est donc considérée comme un « *principe organisateur des échanges* ».

Logiquement, naturalisation et construction des conditions de travail sont, pour reprendre l'expression de Goffman, « les deux coupons d'une même étoffe »<sup>12</sup>. Il y a des formes du travail que l'on peut considérer comme normales ou naturelles et qui restent impensées, peu conscientisées, non négociables. A l'inverse, d'autres sont jugées anormales, surgissent ou encore sont pensées parce qu'un appareillage théorique le permet. Des déterminants de l'activité sont isolés et peu à peu les conditions de travail sont qualifiées. Si les processus sociaux qui conduisent à une telle prise de conscience dans les collectifs de travail restent globalement méconnus, le travail d'expertise n'est qu'un des moteurs de cette construction. Même si certaines postures en expertise cèdent parfois aux tentations du prophétisme, il serait bien présomptueux de prétendre déclencher par la seule vertu du travail d'expertise une sorte de prise de conscience qui serait en elle-même salvatrice.

Plus raisonnablement, ce qui peut se jouer au cours du travail d'expertise, se situe dans une action collective sur la manière et la capacité dont la réalité du travail peut être dite, pensée et donc négociée. L'expertise peut viser à renforcer ces capacités et cette construction sociale, afin que les difficultés rencontrées à travers les conditions de travail ne s'enkystent pas.

### Traduire le réel des conditions de travail

On voit ici tous les enjeux qui se nouent dans les prétentions à une description légitime de ce qu'est le travail en réalité. Il est nécessaire de rendre compte de la chaîne des effets liés à ce pouvoir de description. Le pouvoir de décrire la réalité de travail est intimement lié à celui de dire ce qu'en sont les risques et à la possibilité de remettre en cause le discours légitime sur la sécurité et la santé au travail. L'expertise CHSCT vise alors à interroger l'évaluation officielle des risques professionnels à laquelle l'employeur doit se livrer. L'objectif est moins de « dire vrai » ou de « faire vrai » que de « remettre le travail sur le devant de la scène. »<sup>13</sup> L'expertise, et plus encore l'expert, devient un véritable

---

<sup>10</sup> Au point qu'il fallut transposer le syndrome du survivant au monde de l'entreprise pour rendre compte des effets générées par les plans de sauvegarde de l'emploi sur la santé mentale des salariés restant (Kieselbach, 2009).

<sup>11</sup> Weber, M, Op. Cit, p74.

<sup>12</sup> E. Goffman, 1975, p. 153

<sup>13</sup> Spire, 2013.



traducteur : il n'apporte aucune vérité, il traduit (et trahit, nous rappelle l'expression italienne « *traduttore/tradittore* ») les paroles des volontaires.

Par ailleurs le travail expertisé n'est pas une pure réalité discursive, même s'il s'incarne au final dans un rapport. Les experts ne peuvent pas et ne doivent pas se contenter de ce qui est dit sur le travail. La seule parole des agents sur celui-ci (qu'ils soient de direction ou du personnel) ne suffit pas. Construire un point de vue sur l'activité vise nécessairement à se défaire des effets performatifs qui ont habituellement cours dans l'organisation (la réalité du travail devient ce qui en est dit ou décrit dans les documents officiels). Le travail d'expertise lui substitue une autre forme de performativité (la situation à risque expertisée devient un risque pouvant donner lieu à une mise en cause de la FIE, donc susceptible de renforcer l'obligation de sécurité de moyen et de résultat de l'employeur).

Cette traduction, une fois montée en généralité, apporte des éléments concrets, réels, de négociations sur les situations vécues. La traduction devient pertinente si elle permet de mettre sur un même niveau les discours sur le travail et les activités de travail. Tantôt, il est nécessaire de rendre visible des réalités de terrain parfois dénigrées. Tantôt, il faut monter en généralité afin de sortir du conflit de personne qui enferme les discussions dans un conflit aussi aiguë qu'insoluble. Pour que cette traduction soit possible, il faut que le traducteur soit un « porteur de parole » (Callon, 1986) légitime. Or une part du travail de l'expert consiste à négocier cette légitimité, sur ce point la loi et l'agrément ministériel d'expert CHSCT ne sauraient être les seules ressources mobilisables. Il en faut plus pour convaincre, des investissements de forme sont alors nécessaires<sup>14</sup>.

**Expertise 7G :** l'employeur de cette entreprise fait valoir que l'expertise ne serait pas légitime parce que non représentative, notamment en raison de l'échantillon de personnes retenues pour réaliser les entretiens. L'expert doit alors se justifier quant au fait que ses analyses, compte tenu de la demande du CHSCT, visent dans le cas présent moins à quantifier qu'à qualifier des situations de travail et qu'il ne prétend donc pas, de ce point de vue, être représentatif de celles-ci, mais cherche plutôt à préciser ce qui, dans ces situations, pose problème pour la santé au travail.

### Limites des apports de l'expertise CHSCT aux négociations sur le travail

Une première limite tient au cadre de l'expertise (entretiens individuels, confidentialité garanties aux propos tenus, mandat donné par les représentants du personnel). Si celui-ci semble bien adapté pour contrecarrer les effets de l'individualisme sur la crise des engagements syndicaux, l'accès au droit à expertise a toutefois été octroyé avec parcimonie. Sur les 3 752 544 entreprises que compte la France en 2013, 34 315 ont plus de 50 salariés et donc l'obligation d'avoir un CHSCT, soit 0,9 % du total des entreprises<sup>15</sup>. Pour ces dernières « *la direction générale du Travail (2010) recense 215 expertises en*

<sup>14</sup> Thévenot, 1986.

<sup>15</sup> Insee, 2013. [http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?ref\\_id=NATTEF09203](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?ref_id=NATTEF09203)

2007 et 359 en 2008, qu'il faut rapporter aux près de 25 000 CHSCT existants<sup>16</sup> »<sup>17</sup>. La naturalisation des conditions de travail est ainsi probablement plus forte là où il ne peut pas y avoir expertise, ce qui contribue à marginaliser le discours sur celles-ci, voire à la stigmatisation de ceux qui tiennent ce discours dans l'espace public.

Une deuxième limite des expertises CHSCT tient à ce que seuls les CHSCT capables d'opposer une majorité à leur direction peuvent y avoir recours. Or ce sont plutôt les CHSCT faibles ou affaiblis qui auraient le plus besoin d'aide pour construire les conditions de travail.

Une troisième limite concerne la capacité des organisations à bénéficier des connaissances qui en résultent. Dans le cadre de leur procédure d'agrément, les experts CHSCT sont tenus de ne pas situer leurs travaux dans la perspective d'une vente de prestations consécutives à l'expertise. Les cabinets désignés ne doivent pas accompagner les organisations expertisées dans la mise en place des actions de prévention proposées. Les employeurs, les CHSCT et le personnel se retrouvent donc parfois démunis, pour appliquer des recommandations qui sont volontairement peu détaillées quant à leurs possibles mises en œuvre.

Une quatrième limite tient aux types de connaissances mobilisées par l'expertise pour la négociation. Nous traitons ici des seuls apports de l'expertise, mais il existe en négociation (Mias, 2014) d'autres pratiques de connaissances qui se fondent plus généralement sur « *la qualification/définition de la situation, la formulation du projet, de l'objectif commun poursuivi par les négociateurs, l'ouverture et l'exploration des alternatives possibles, la sélection des options, ce qui renvoie non seulement à la collecte et au traitement des informations pertinentes, à la mobilisation de connaissances de natures diverses et à l'expertise, mais aussi au travail argumentatif déployé dans le cours de la négociation et auprès des salariés après la signature* »<sup>18</sup>. Le travail d'expertise indique lui aussi des pistes pour mettre l'organisation au travail. Il reste que cela dépend encore largement de l'influence du CHSCT dans l'organisation, l'employeur restant seul décisionnaire de la mise en place des recommandations.

Ceci étant dit, les rapports d'expertises restent utiles à deux titres. Le premier est qu'ils permettent de faire un lien entre des éléments théoriques et des éléments liés aux expériences de terrain. Si l'on constate très régulièrement en expertise la manière dont les maux de l'organisation sont souvent attribués à un individu ou un groupe d'individus, le travail du lien théorie-pratique permet de dépasser ces explications réductrices. Le second élément est qu'un rapport d'expertise est toujours un élément constitutif de l'histoire de

---

<sup>16</sup> En 2008.

<sup>17</sup> Jamet Ludovic et Mias Arnaud, « Les CHSCT : une institution en mal de connaissances ? » Le cas des risques cancérigènes, mutagènes et toxiques pour la reproduction, *La Revue de l'Ires*, 2012/3 n° 74, p. 75-102. DOI : 10.3917/rldi.074.0075

<sup>18</sup> Mias, 2014, p42.

l'organisation. En ce sens il constitue une pièce pour les différents intervenants qui pourront intervenir par la suite.

**Expertise 8H** : lors d'une intervention dans un organisme social, nous demandons une série de documents liés à l'organisation et au projet de restructuration en cours. Nous apprenons que des experts ont également fournis des rapports les années précédentes demandés par la direction. Lorsque nous demandons ces rapports certains sont manquants. Le directeur en poste nous explique qu'il vient d'arriver et qu'il n'a pas connaissance de ces documents qu'il ne retrouve pas. Nous continuons l'expertise qui est sur le point d'être terminée lorsque nous recevons de la part de la direction un des rapports manquants. Deux jours plus tard, nous recevons par courrier, de manière anonyme, une autre version du rapport mais beaucoup plus détaillée. L'ensemble des rapports auxquels nous avons eu accès pointent des éléments qui reviennent régulièrement et qui permettent d'indiquer que certains problèmes de santé au travail ne sont pas traités depuis des années alors qu'ils sont pourtant rendus visibles dans les rapports.

Ce que questionne l'expertise 8H est le turn-over de direction qui est souvent utilisé comme un argument défensif en réponse à l'inaction des problèmes de santé au travail qui sont soulevés. Si le destin des rapports est souvent évoqué par tous à demi-mot, ces « attrapes-poussières » permettent tout de même de servir de fil rouge concernant l'organisation du travail et son évolution, notamment en matière de mise en place des recommandations.

Le travail d'expertise procède donc d'une lutte de sens qui cherche à faire valoir des aspects des conditions de travail un peu moins idéalisés que ce que des porteurs de projets ou des représentants de l'employeur veulent en entendre ou en rendre visible. Le résultat de ces travaux peut ainsi être contesté ligne à ligne.

**Expertise 9I** : un projet important vise à redimensionner des zones d'intervention de sécurité, afin de réduire le nombre de postes d'astreinte permettant de les couvrir en horaires non ouvrables. Nous sommes ici dans une activité technique dans un service destiné au public. Le projet est fondé sur une analyse précise de données de production. L'expertise a notamment mis en évidence des erreurs de calcul et surtout contesté la méthode retenue par la direction pour quantifier ces interventions. La stratégie de la direction en séance de restitution a été de contester systématiquement tous les éléments du rapport afin de discréditer l'expert devant la représentation du personnel, car les éléments que le rapport mettait en évidence entraient en contradiction directe avec les résultats de la direction. De telles séances contraignent les intervenants en expertise à apporter de nombreuses justifications sur la manière dont ils sont parvenus aux résultats.

Au-delà du jeu du débat contradictoire, les experts peuvent aussi être exposés à ce que, dans leur jargon d'analystes du travail, ils appellent des « attitudes hostiles » en séance de

CHSCT, au moment de la restitution, voire avant. Loin d'être toujours débattues, les analyses des experts CHSCT peuvent faire l'objet d'un mépris calculé.

**Expertise 10J** : la restitution du rapport commence dans un organisme de santé public. Pendant 2 heures, le président de CHSCT, la DRH et le référent santé et sécurité ne font aucun commentaire sur le rapport présenté en séance en veillant à ne pas différer le vote du CHSCT. L'ambiance devient rapidement pesante et les membres présents du CHSCT ignorent également les membres de la direction. Ils posent de nombreuses questions aux experts. Le vote se fait à la fin de la séance en se prononçant contre le projet. La séance est levée et les membres de la direction quittent la salle sans un mot.

L'expertise 10J nous amène bien loin des éléments de décision conjointe définis dans l'acte même de négociation.

## Conclusion

A ce stade, il est utile de revenir aux travaux de Cristofalo (2012) qui pointaient la genèse de l'institutionnalisation de l'expertise CHSCT. Cela a mis en exergue le décalage entre la forte visibilité que pouvaient avoir ces expertises et le peu d'activité que cela pouvait générer. On peut expliquer cette visibilité par le développement dans les cercles scientifiques comme dans l'opinion publique de la thématique de la santé au travail (Bouffartigue 2014, Dejours, 2007, Lorient 2012, Valléry, Leduc, 2012). Pourtant, dans les faits, les actions menées par les CHSCT à travers l'expertise restent relativement confinées.

L'objectif de cette communication était d'interroger les rôles joués par l'expertise CHSCT dans les négociations du travail. Pour cela, il nous est apparu nécessaire de pointer les éléments de négociation que peuvent apporter l'expertise pour les situations de travail. Mais il nous semble essentiel de penser dans le même temps les négociations qui sont souvent imposées à l'expert pour qu'il puisse faire lui-même son travail, déployer sa méthode. C'est à partir de ce lien qu'une réflexion sur la manière dont les organisations se saisissent de la question des conditions de travail s'est développé.

L'expertise CHSCT contribue de façon fondamentale à la négociation du travail, en qualifiant l'objet condition de travail, en le faisant émerger, mais aussi en mettant en visibilité certaines réalités tenues de côté ou banalisées. Le travail d'expertise procède, parmi d'autres mais de façon singulière, à cette construction des conditions de travail. En ne se fondant pas sur une approche principalement juridique (comme l'inspection du travail ou le juge), technique (comme la CARSAT) ou médicale (médecin du travail), les intervenants ont accès à d'autres réalités, très proches du vécu des salariés et contribuent à l'apprentissage organisationnel de la santé au travail en mobilisant notamment des apports des sciences humaines.

La contribution de l'expertise aux négociations du travail reste cependant indirecte, car il faut bien retenir que l'expert n'est ni un négociateur, ni un médiateur avec ou entre les parties en présence. Son action n'a donc pas à être jugée à l'aune des actions de prévention que l'employeur met en place suite à son passage. Mais le travail d'expertise peut modifier l'évaluation portée sur le travail par ceux qui le font, l'encadrent ou le définissent. Pour autant, l'expertise reste le plus souvent un moment de montée en conflictualité, les éléments d'analyse qu'elle apporte sont polémiques. Ils donnent une image de la réalité dans laquelle les liens entre un discours et des pratiques de gestion et leurs effets sur la santé sont mis en évidence. Ces traductions peuvent servir à déconstruire les discours simplificateurs qui ont pour seule conséquence d'individualiser les responsabilités. Elles permettent de se dégager de schémas d'explications simplificateurs selon lesquels les maux d'une organisation ne tiendraient qu'à l'incompétence d'une personne ou d'un petit groupe. Les différentes organisations du

travail que nous avons expertisées ne sont pas pensées pour appréhender cette complexité laissant comme seul élément de réponse aux problèmes rencontrés l'identification d'une seule et unique source menant souvent à une bouc-émissérisation (Herreros, 2012) des acteurs.

Si l'expertise est vue comme une prise de parole argumentée et documentée sur le travail réel, son utilité doit se mesurer à ce qu'elle pointe. Dans ces négociations sur la définition du travail, une fragilisation du cadre d'expertise fragilise également l'analyse du travail, les négociations sur celui-ci et ses négociateurs. Il devient alors crucial, dans le même temps, de comprendre tout à la fois ce qui affaiblit ou constitue les conditions du travail d'expertise, comment des négociations peuvent limiter l'application de son cadre au point de faire obstacle à la construction d'un autre discours sur les réalités de travail, ou encore comment des évolutions juridiques sont susceptibles d'en limiter l'étendue<sup>19</sup>. Le risque qui se joue va bien au-delà de l'expert et de son travail puisqu'il fragilise la possibilité même d'une mise en visibilité du travail réel. Il y a sans doute une réflexion à poursuivre pour savoir comment fonctionne ou dysfonctionne le travail d'expertise dans le cadre d'une relation de service (l'expertise CHSCT s'assimile-t-elle à un service marchand comme un autre ? Qui en sont les bénéficiaires ? Les seuls représentants ? Le personnel ? Et l'employeur ? Comment les problèmes ou la réalité à traiter le sont-ils ? Quels sont les registres mobilisés en cours d'expertise par les intervenants et comment naviguent-ils entre ces registres ?)

Le dernier élément que l'interaction entre travail d'expertise et travail d'expert soulève concerne les « traces » laissées par les différents rapports au fil du temps. Il ne s'agit pas de raconter l'Histoire de l'organisation mais de rendre visible les histoires de l'organisation. Cette mission est essentielle car, outre le fait que les acteurs, tout stratégiques qu'ils soient, ont la mémoire courte, il y a également souvent de « bonnes raisons » d'oublier ces éléments. Les changements répétitifs de personnels, de cadre et de direction ont pour effet de limiter la « mémoire » de l'organisation. L'expert, par le travail de documentation qu'il opère, remet en scène ces histoires donnant ainsi de nouveaux matériaux de réflexions. Ce travail historique devient alors une forme d'apprentissage organisationnel et par conséquent un élément supplémentaire de négociation.

---

<sup>19</sup> Le droit à une expertise commune envisagé par le gouvernement dans le cadre d'une Délégation Unique du Personnel se limiterait-il en pratique à l'investigation de questions d'ordre strictement économique ? L'article 11.III de ce même projet de loi visant à simplifier la consultation du CHSCT limiterait-il en pratique le temps et les occasions de consultation du CHSCT ? PROJET DE LOI relatif au dialogue social et au soutien à l'activité des salariés : NOR : ETSX1508596L/Rose-1

## Bibliographie

- H. BECKER, *Outsiders : Etudes de sociologie de la déviance*, Métailié, (1985), 2012.
- P. BOUFFARTIGUE, Santé au travail : regards sociologiques, *La nouvelle revue du travail*, mai, 2014.
- P. BOUFFARTIGUE, C. MASSOT, « Elus CHSCT face aux « risques psychosociaux », comprendre l'hétérogénéité des pratiques », Colloque 2013 du DIM-GESTES, Quelles actions pour un autre travail : soulager la souffrance, éradiquer les facteurs de risques, « soigner le travail » ?, Paris, 10-11 juin 2013.
- R. BOURQUE, C. THUDEROZ, *Sociologie de la négociation*, PUR, DIDACT SOCIOLOGIE, 2011.
- M. CALLON, *Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc*, *L'année sociologique*, n°36, 1986.
- P. CRISTOFALO, *Dynamiques et limites de l'autonomisation de l'expertise auprès des CHSCT*, *La Revue de l'Ires*, 3/2012, n° 74.
- C. DEJOURS, *Conjurer la violence : travail, violence et santé*, Payot, 2007.
- C. DUPONT, *La négociation. Conduite, théorie, applications*, Dalloz, 1994.
- G. HERREROS, *La violence ordinaire dans les organisations : plaidoyer pour des organisations réflexives*, ERES, *Sociologie clinique*, 2012.
- S. HOCQUET-BERG, *Le nouveau régime d'indemnisation des victimes d'un accident du travail en cas de faute inexcusable de l'employeur*, *Droit social*, n°9, septembre 2012, pp. 839-843
- F. GACHE, N. SPIRE, L.-M. BARNIER, S. FORTINO, G. TIFFON, *L'expertise CHSCT en débat*, *La nouvelle revue du travail*, n°3, 2013.
- E. GOFFMAN, *Quelques remarques sur les vicissitudes des métiers de réparateur*, *Asiles*, Les Editions de minuit, 1968.
- E. GOFFMAN, *Stigmates : les usages sociaux des handicaps*, Éd. de Minuit, 1975.
- M. GOLLAC, S. VOLKOFF, L. WOLFF, *Les conditions de travail*, La découverte, 2000.
- L. JAMET, A. MIAS, *Les CHSCT : une institution en mal de connaissances ? Le cas des risques cancérigènes, mutagènes et toxiques pour la reproduction*, *La Revue de l'Ires*, 2012/3 n° 74.
- T. KIESELBACH, *La santé dans les restructurations : approches innovantes et recommandations de principe*, HIREs, 2009.
- R. LEWICKI, A. LITTERER, *Negotiation*, Richard D, Irwin, Inc, 1985.
- M. LORIOL, *Risques psychosociaux*, in A. Bevort, M. Lallement, A. Mias (dir), *Dictionnaire du travail*, PUF.
- A. MIAS, *Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise*, *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2014/2 n° 18, p. 41-53.
- V. PERRET, *Quand le changement devient soluble ou l'idéologie managériale du changement organisationnel. Critique du management : une perspective française*, Presses de l'université de Laval, pp. 209-231, 2009.
- D. PRUITT, *Negotiation Behavior*, New York, Academic Press, 1981.
- L. THEVENOT, 1986, *Les investissements de forme*, in Thévenot, L. (ed.) *Conventions économiques*, PUF, pp.21-71
- G. VALLERY, S. LEDUC, *Les risques psychosociaux*, PUF, 2012.
- M. WEBER, *Economie et société/1. Les catégories de la sociologie*. Librairie Plon, Agora, (1956), (1995).
- W. ZARTMAN, *Negotiation as a joint decision-making process*, *Journal of Conflict Resolution*. 21, n°4619-638, 1977.